Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

GUIDE TO FINANCIAL MANAGEMENT BENCHMARKING

Identifying Best Practices and Performance Indicators

Canada

Guide to Financial Management Benchmarking

Identifying Best Practices and Performance Indicators

Prepared by: Financial Management Policy Division
Financial Management Policy and Analysis Sector
Treasury Board of Canada Secretariat

Treasury Board of Canada Secretariat
Financial Management Policy Division
Financial Management Policy and Analysis Sector
Comptrollership Branch
L'Esplanade Laurier
8th Floor West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

©Minister of Public Works and Government Services Canada 2000

Catalogue No. BT66-10/2000
ISBN 0-662-65039-5

This document is available on the Treasury Board of Canada Secretariat Internet Site at the following address:

http://www.tbs-sct.gc.ca/

Guide to Financial Management Benchmarking

ACKNOWLEDGEMENTS 1

EXECUTIVE SUMMARY 2

1. INTRODUCTION 4

1.1 Background 4
1.2 Why is a guide necessary? 4

2. OVERVIEW OF BENCHMARKING 6

2.1 Definitions 6
2.2 Benefits of benchmarking 6
2.3 Practices that promote effective benchmarking in the public sector 8

3. ROLES AND RESPONSIBILITIES 9

3.1 Treasury Board of Canada Secretariat 9
3.2 Senior departmental and operational managers 9
3.3 Financial and audit managers 9
3.4 All employees 10

4. QUESTIONS TO ASK BEFORE YOU START 11

4.1 What, and when, should we benchmark? 11
4.2 Do we have the resources to do the benchmarking and implement the outcomes? 11
4.3 What type of benchmarking is appropriate? 11
4.4 Who should we compare ourselves to? 12
4.5 Should we use consultants? 13

5. THE BENCHMARKING PROCESS 14

5.1 Planning 14
5.2 Data Gathering 19
5.3 Analysis and Integration 19
5.4 Implementation and Execution 20
5.5 Recalibration 21

6. LESSONS LEARNED 22

7. CONCLUSION 24

8. ENQUIRIES 25

APPENDIX A – INTEGRATED MODEL FOR BENCHMARKING 26

APPENDIX B – BENCHMARKING ETHICS AND CODE OF CONDUCT 27

APPENDIX C – CASE STUDY 30

APPENDIX D – INTERNET SITES 40

APPENDIX E – BIBLIOGRAPHY 41

102-02597/

ACKNOWLEDGEMENTS

Benchmarking – a management tool that can help organizations improve the efficiency and effectiveness of their procedures and processes – has been in evidence for several years now, both in the private and public sectors.

When we set out to produce this Guide, we found an extensive body of research and literature that defines benchmarking. While the literature is varied, researchers and authors tend to use similar elements when describing the process of benchmarking. Rather than recreate existing benchmarking processes, we borrowed ideas from recognized works and adapted them to best fit Financial Management Benchmarking in the Canadian federal public service.

In particular, we wish to acknowledge the contribution of ideas from the following sources:

Source	Publication
Society of Management Accountants of Canada http://www.cma-canada.org/	*Implementing Benchmarking, Management Accounting Guideline #16* (1993)
Australian Department of Finance and Administration http://www.dofa.gov.au/	*Measuring Up: A Primer for Benchmarking in the Australian Public Service* (1999) Commonwealth of Australia Copyright reproduced by permission
American Productivity & Quality Center http://apqc.org/	*The Benchmarking Code of Conduct* (1996)

EXECUTIVE SUMMARY

The *Report of the Independent Review Panel on Modernization of Comptrollership in the Government of Canada* recommends that departments and agencies have standards for performance information and a decision-making framework that encourages continuous improvement.

Benchmarking, which can be used in the public sector, is an example of a continuous improvement tool that can:

- Provide meaningful performance information.
- Improve strategic planning and provide an assessment of the organization's strengths and weaknesses.
- Establish challenging performance goals and stimulate better financial management.
- Foster implementation of best practices and lead to increased efficiency in the use of resources.

This type of continuous improvement can be achieved in an environment that embraces the process of benchmarking and the adoption of best practices. The art of benchmarking in the public sector is in its infancy. While private industry has used benchmarking as an improvement tool for many years now, the public sector has been slower to do so. Nevertheless, as indicated in the references and Web sites listed at the end of the Guide, interest is mounting.

The *Guide to Financial Management Benchmarking* was developed following consultations with departments and agencies on the state of, and interest in, financial management benchmarking across government. The purpose of the Guide is to ensure a common understanding of the concept across government and to provide practical advice to those wishing to embark upon a benchmarking exercise. Roles and responsibilities are described, as are lessons learned by organizations that have already used benchmarking.

The core content of the Guide is its five-phase generic model and the practical case study, which applies and demonstrates the model phases. The planning phase is crucial to the success of a benchmarking exercise. This is where you define what is to be benchmarked, who the best performers are to provide good comparisons, and how the data will be collected. The establishment of a benchmarking team and identification of performance indicators also take place during the planning phase. The process then moves to the data gathering phase using questionnaires, surveys and site visits. The data are analyzed and presented in a form that helps in drawing conclusions and recommendations. Implementation of a performance improvement plan and regular monitoring are part of the fourth phase in the process. Finally, periodically revisiting the performance indicators and benchmarks ensures that the organization maintains superior performance in a changing environment.

Implementation of benchmarking in the public sector presents many challenges. Each department will need to decide when is the right time for them to proceed with financial management benchmarking. Most financial managers and officers will need training to be able to use benchmarking effectively. It is our intention that this Guide provides guidance and advice, while allowing the readers to formulate their own opinions about detailed implementation. It is hoped that this will encourage the use of benchmarking as an important tool for improving and modernizing financial management practices in departments and agencies.

1. INTRODUCTION

1.1 Background

The *Report of the Independent Review Panel on Modernization of Comptrollership in the Government of Canada* lists, as one of the critical prerequisites of modern comptrollership, the need to have standards for performance information that are adaptable to the requirements of departments. The Panel Report further emphasizes that part of good comptrollership involves a decision-making framework, which includes appropriate benchmarking and performance measurement. As well, it stipulates that Deputy Heads and their staff would welcome and expect advice in areas such as benchmarking techniques.

Benchmarking provides a useful tool that may be used to assist in the achievement of modern comptrollership by identifying ways to develop financial management capabilities and strengthen key financial management functions such as budgeting, forecasting, cost, financial and performance analyses.

Some work has been done in the past at the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) on benchmarking. For example, the Innovative and Quality Services Group published a series of *Guides on Quality Services*. Three of those guides contain, directly or indirectly, information regarding benchmarking.

This Guide is generic and could apply to all benchmarking, but our focus is on benchmarking financial management functions (as illustrated by the example in the case study). The Guide was developed following a series of studies conducted by the firm PricewaterhouseCoopers under the direction of the Financial Management Policy Division of TBS. Part of the studies included consultations with representatives from TBS, departments who are members of the Comptrollership Council and other departments who agreed to participate in the projects. The Guide would provide departments and agencies, wishing to undertake financial management benchmarking, with information on how benchmarking of financial functions works, how it helps and what the benefits are.

1.2 Why is a Guide necessary?

Benchmarking is not easy. Many initiatives yield inappropriate comparisons or inconclusive data, leading to ill-conceived or unsuccessful improvement measures. Others drain resources with poorly planned and managed benchmarking projects or by taking on projects that are too big in scope. How does the committed manager direct and guide his or her organization's resources to successfully benchmark financial management?

Benchmarking involves rigorous self-examination, careful quantification and qualification of important performance measurements, extensive data collection and analysis, and the development of a process for continuous improvement. Improvement opportunities often involve major cultural or operational changes for the organization.

However, the benefits of financial management benchmarking far outweigh the costs and risks involved. Identifying strengths and weaknesses, increasing client satisfaction, prioritizing improvement opportunities, setting goals and developing a climate of continuous change are all marks of the successful organization, the one against which other organizations benchmark.

The main purpose of this Guide is to ensure a common understanding of the concept of financial management benchmarking across government. It is intended to be a tool that provides guidance and advice. While this Guide is designed to provide a blueprint for success in this effort, it is not mandatory. The Guide includes a process designed to provide consistency across government while remaining flexible enough to ensure that it can be adapted and used by financial, functional and operational managers.

The model recommended in this Guide provides managers and employees with a description of the suggested financial management benchmarking process, as well as practical guidance on its application. Fifteen private and public sector models were combined and then refined to obtain a model best suited for the needs of the federal government. A case study illustrates, through a practical example, how to apply the recommended model.

2. OVERVIEW OF BENCHMARKING

2.1 Definitions

Benchmarking, best practices and related concepts mean different things to different people in different contexts. Definitions of each of the key concepts were developed, through the literature review process, to ensure a clear and common understanding of the subject matter. The definitions are provided below.

Table 1 – Definitions of Important Terms

Term	Definition
Benchmarking	The continuous, systematic process of measuring and assessing products, services and practices of recognized leaders in the field to determine the extent to which they might be adapted to achieve superior performance (*TBS Guide X on Benchmarking and Best Practices*).
Benchmark	An external point of reference by which the performance of activity, function, operation, process or service can be measured.
Financial Management Benchmark	An external point of reference by which the quality or value of financial functional areas can be measured.
Best Practices	Management practices and work processes that lead to world class or superior performance (*Fletcher Challenge Petroleum*). Best practices serve as goals for organizations striving for excellence. The search for best practices is an intrinsic part of benchmarking.
Metrics	Elements of a measurement system consisting of performance indicators, measures and measurement methodologies.
Performance Metric	A quantitative or qualitative measure to determine how well an organization is doing. Performance metrics are metrics that you can compare against others (firms, departments, etc.) to assess performance.
Standard	Something set up and established by authority as a rule for the measure of quantity, weight, extent, value, or quality. Any definite rule, principle or measure established by authority (*Webster's Dictionary*). A degree of (or an expectation of) excellence, required for a certain management purpose, optimally a level of merit or quantity, that is reproducible and used as a measure readily recognized both internally and externally to the organization (*Comptrollership Modernization Office, TBS*).

2.2 Benefits of benchmarking

Benchmarking is a tool that provides goals for realistic improvement and helps you understand the changes required for improving performance. You may use benchmarking to identify and rectify problems, implement strategic change initiatives, or for continuous improvement. "In the private sector, the primary rationale for benchmarking is the desire to maintain or regain a competitive market position. While most public sector departments and agencies do not actively compete for market share, there are equally

valid reasons to consider benchmarking as a public sector management improvement technique" (Bibliography #13, Chapter 1, p. 1).[1]

Provide meaningful performance information

"All levels of government need reliable ways of assessing the relative performance of public programs in order to be able to set overall priorities and strategies. Benchmarking can assist public sector managers improve the quality of their performance information. Such improvements can, in turn, help organizations better meet external and internal accountability requirements. Benchmarking information often adds an important comparative perspective to organizational outputs. Specifically, some data may only be valuable when compared through time or with other organizations..." (#13, ch. 1, p. 2).

Improve strategic planning and provide an assessment of the organization's strengths and weaknesses

The organization can learn how to plan for the long term more effectively by seeing how other organizations have reached better levels of performance through their own strategic planning. Benchmarking allows management to determine where major problems lie, and what can be done to strengthen weak areas. Areas of excellence will also surface, enabling the organization to continue with what it is doing well.

Establish challenging performance goals and stimulate better performance

"Benchmarking is all about comparison, and comparison can be a driving force to spur on organizational or individual performance" (#13, ch. 1, p. 1). Realizing what an organization is doing wrong, or could do better, leads to easier planning for future target performance levels. Management will know where it stands in terms of performance and what has to be done to get where it wants to be. This should result in more realistic goals being set.

Benchmarking of activities or functions can help senior managers and staff determine how organizations and programs are performing in relation to the leading organizations in their field. The technique can uncover new and creative ideas to assist in performance improvement. Benchmarking serves as a tool, among others, to assist managers in their mandate to modernize and improve financial management in the federal government.

Foster implementation of best practices and lead to significant savings

Benchmarking and other comparative information can be used to address pressures by identifying ways to streamline processes, or opportunities to improve the allocation of resources. The implementation of best practices found in other organizations through benchmarking will help the organization become more efficient and effective.

---

[1] Style for Parenthetical References: The first part of the reference is a number that relates to the corresponding number for the authors listed in this Guide's Bibliography in Appendix E (e.g., #13=Trosa, Sylvie and Suzanne Williams); the second part of the reference will contain, if appropriate, the applicable chapter (ch.) or Appendix number of the author's work being cited; and the third part includes the page number of either the document, the chapter or the Appendix being cited.

2.3 Practices that promote effective benchmarking in the public sector

Successful benchmarking can be achieved in the public sector if there is a conscious effort to create the right environment and build a culture of continuous learning and improvement. The following ideas provide a blueprint for fostering success.

Appropriate environment

- Establish and sustain an environment across government and within organizations that embraces the process of benchmarking and the sharing of best practices.
- Secure endorsement and resource commitments from all levels of management for a quality service strategy incorporating benchmarking and best practices.
- Promote government-wide and departmental sharing of benchmarking and best practice experience and information.
- Promote benchmarking and best practices partnerships and alliances across government, within federal departments, and with other public and private sector organizations.

Dissemination of information

- Disseminate and share best practice and benchmarking information and results in a timely, accessible, user-friendly and efficient manner.
- Publicize and support the sharing of benchmarking and best practices through various media.
- Identify high-profile benchmarking and best practice pilot projects to demonstrate process effectiveness.
- Build benchmarking and best practice sharing into training programs.

Ongoing improvement in benchmarking process

- Assess progress in implementing benchmarking and best practice sharing and continuously improve benchmarking and best practice processes.
- Assess the effectiveness and efficiency of the different means of benchmarking and best practice sharing, and of improvements to operational results.
- Conduct benchmarking and best practice user consultations to encourage managers, the professionals who support them and other employees to continuously improve the means for capturing, disseminating and sharing information on benchmarking and best practices.

Note: It should be noted that departments are currently involved in the implementation of the Financial Information Strategy (FIS). The FIS initiative seeks to fundamentally change the way in which government manages its financial information. Some departments may decide to wait until some of these changes are in place before embarking on extensive benchmarking.

3. ROLES AND RESPONSIBILITIES

This section describes the roles and responsibilities of various players in the government context as they relate to financial management benchmarking. It should be noted that financial management benchmarking is one of several tools available to assist managers in carrying out their functions.

3.1 Treasury Board of Canada Secretariat

- Develop guidance on financial management benchmarking, as required.
- Facilitate the conduct of benchmarking studies.
- Facilitate the sharing of information on benchmarks and best practices.
- Advise on the availability of training in benchmarking.

3.2 Senior departmental and operational managers

- Provide leadership and communicate effectively about benchmarking with all staff.
- Set corporate culture and ensure credibility, respect and trust for benchmarking activities.
- Provide necessary resources and commitment.
- Translate benchmarking objectives to departmental staff.
- Develop partnerships with organizations to benchmark with.
- Approve benchmarking measures and standards.
- Implement data gathering tools for benchmarking.
- Incorporate benchmarking as a key ingredient in the organization's Total Quality Management (TQM) and Continuous Process Improvement (CPI) programs, and in its strategic planning and budgeting process.
- Provide effective input to decision making and use benchmarking information to achieve better results.
- Implement agreed to changes following benchmarking studies.

3.3 Financial and audit managers

- Assist in setting the financial management benchmarking priorities.
- Provide leadership in initiating the financial management benchmarking projects, the agreement on organizations to be studied and team members' roles.
- Inform employees and other key players in the organization of the objectives and processes involved in conducting financial management benchmarking.
- Ensure organizational awareness of the existence of financial management benchmarks, performance gaps and opportunities to close the gaps.

- Identify the cost and benefits of changes based on the performance gaps.
- Develop financial and performance measures to monitor progress against the benchmark standards.

3.4 All employees

- Demonstrate expertise in an area of work.
- Balance independent judgement and effective teamwork.
- Show open-mindedness regarding exchanging information.
- Participate effectively in data gathering for benchmarking purposes.
- Participate in implementation of changes following benchmarking studies.

4. QUESTIONS TO ASK BEFORE YOU START

> Not everything that can be measured is important and not everything that is important can be measured.
>
> Albert Einstein

4.1 What, and when, should we benchmark?

Generally speaking, you should choose to benchmark financial management functions that are important to the effectiveness of your organization and to your ability to meet your organizational strategic objectives.

Benchmarking should be an integral part of your overall management strategy. The timing of benchmarking efforts is critical. Benchmarking during times of major changes may lead to inaccurate benchmark data.

4.2 Do we have the resources to do the benchmarking and implement the outcomes?

There need to be adequate resources (people, time, and funding) for the benchmarking project to be planned and carried out successfully. Once the scope of the project is defined, resources will be needed to gather the data. One creative approach may be to create an interdepartmental consortium to jointly fund the initiative, and share the effort needed to plan and launch a benchmarking study.

In addition to the cost of benchmarking, there are costs associated with implementing the results of a benchmarking study. If the results of the study are not acted upon due to lack of resources, there is risk that the process could be of no value.

4.3 What type of benchmarking is appropriate?

Benchmarking is a generic term that can take a number of different forms:

"Results benchmarking involves comparing two or more organizational outcomes against ... related performance indicators. These indicators are not usually general standards (i.e., goals to be achieved), but more often, a suite of measures or proxies used by organizations to ascertain organizational or program efficiency and/or effectiveness. The focus on outcomes does not mean that questions relating to the efficiency and effectiveness of internal processes are less important" (#13, ch. 1, p. 3).

Specific examples of financial results benchmarking include the cost of departmental financial services as a per cent of the overall departmental operating budget and percentage of overall finance staff effort devoted to transaction processing versus operational decision-making support.

Process benchmarking involves benchmarking results-oriented organizational processes. Processes are defined as particular methods or tasks undertaken by selected work units. This typically involves a number of discrete steps or operations. What is commonly referred to as formal work procedures and rules often influence a process. The goal of process benchmarking is to improve the quality or quantity of an organization's outputs. Improvements realized can have a direct bearing on organizational or program outcomes (#13, ch. 1, p. 2).

Examples of financial process benchmarking include, but are not limited to the expenditure cycle, revenue cycle, travel, financial planning and analysis, and general accounting and reporting.

In effect, results benchmarking could be a precursor to performing process benchmarking by first taking a macro followed by a micro view of an organization. Results benchmarking is the starting point for determining the underlying reasons for performance differences and may lead to process benchmarking to measure differences in processes.

Benchmarks are a form of standard, which can be defined as goals against which actual performance can be measured. Benchmarks are usually categorized into minimum, average and best practice standards defined as follows:

- Minimum standards imply a level of service or performance that will almost always be achievable.
- Average standards comprise the mathematical average of the level of service provided to all users as well as efficiency and quality of service factors such as error rates and/or number of transactions processed per full time equivalent (FTE).
- Best practice standards are used to define an expected level of service and to motivate staff to achieve a higher level of performance or productivity (#13, ch. 1, p. 3).

4.4 Who should we compare ourselves to?

There are a variety of ways to identify who to compare your organization to. The financial management process(es) you decide to benchmark determines, more than anything else, which organizations you should choose as benchmarking partners.

Organizations looking to conduct benchmarking studies can choose among external benchmarks, internal benchmarks or analogous benchmarks.

External benchmarking identifies the product, services and work processes of organizations providing similar products or services and compares their results. It is a useful lever to highlight areas in need of improvement within the organization (#12, p. 5).

Benchmarking against other federal government departments, other levels of government (such as provincial or municipal) as well as the private sector would constitute external benchmarking.

Internal benchmarking compares an organization's own similar processes or products. This is the easiest type of benchmarking to perform, but is limited to the organization's best internal practices. It should be considered as a means of establishing a baseline performance that will later be used for comparison to external performance and to identify the scope of improvement opportunities (#12, p. 5).

An example of internal benchmarking in the public sector would be a decentralized department, which compares financial management processes conducted in its regional offices.

Analogous benchmarking is considered the most difficult and most desirable type of benchmarking as comparison is made with a world-class organization which may be performing a similar process but in a different field. Such organizations are hard to identify and may require adjustment in accounting and other practices (#12, p. 5).

4.5 Should we use consultants?

Consultants can provide help and add credibility for benchmarking surveys in small- and medium-sized organizations that might find it difficult to conduct the activity in-house. For instance, consultants can provide the necessary benchmarking training. There may be greater confidence in the results if the benchmarking is carried out by a third party that is perceived as objective and independent.

The information should be provided in the form of a customized benchmarking report for your organization that compares your performance against similar or suitable organizations for benchmarking purposes. You benefit from accessing key data normally constrained by confidentiality issues, and no reference is made to either organizations or individuals in the presentation of results, thus maintaining anonymity.

5. THE BENCHMARKING PROCESS

"Benchmarking is a deliberate, time consuming process requiring organizational discipline, and a strong and active commitment from senior management. The desire to close any performance gap requires tough operational, organizational and resource allocation choices, which must be supported by upper management, and backed by a willingness to adapt and learn from others" (#12, p. 5).

This section is a useful guide for financial and program managers intent on effectively conducting a financial management benchmarking study and seeking to accelerate the introduction of benchmarking into their organizations.

Its aim is to help participants understand how to:

- identify benchmarking projects that are consistent with senior management's strategic plans;
- analyze a process flowing across functional areas;
- structure an approach to effectively gather "best-in-class" information;
- develop a framework for identifying, organizing and analyzing process performance; and
- analyze benchmarking data effectively to compare performance measures and underlying causes and enablers.

"Leading practitioners have formalized the benchmarking process into five general phases:

- planning
- data gathering
- analysis and integration
- implementation/execution
- recalibration.

"Each phase requires specific actions to be completed, and although an organization can modify them to suit its specific situation, they are recommended as guides for the successful implementation of the overall benchmarking process.

5.1 Planning

"This phase is the most crucial and its objectives are to identify *what* is to be benchmarked, *who* the best performers are, and *how* the data will be collected" (#12, p. 5).

Identify and prioritize the areas to be benchmarked

It is important to have an understanding of your organization's existing internal processes, products, and services before commencing a benchmarking study. A thorough knowledge and understanding of the internal environment is critical for several reasons:

- it positions the organization to readily determine the potential gaps between its outcomes or activities and those of best practices organizations;
- it may reveal important sources of information and assistance as well as benchmarking opportunities;
- it facilitates the selection of appropriate benchmarking partners and meaningful performance indicators; and
- the exchange of information is the cornerstone of benchmarking. Without an internal review, an organization may not be able to engage in the meaningful exchange of information and, as a result, may encounter difficulties in obtaining information from others.

In the case of process benchmarking, determining which processes should be benchmarked and in what priority, is accomplished by answering the following questions:

- Is the process key to the success of the organization?
- Is the process a significant drain on resources?
- Is the process perceived to be either overstaffed or underperforming? (#2, ch. 3, p. 11)
- Is the process stable (i.e., not being redesigned or changed)?
- Is the process high profile and viewed as a candidate for improvement?

It is important not to try to benchmark too many activities at once and to start with two or three of the highest priorities. In many cases, the number of functions to be benchmarked may be obvious or established by previous research. Critical success factors, products, services, and processes are examined and a decision criterion is used to select the processes requiring immediate benchmarking focus.

Identify the internal clients of benchmarking, their requirements, the outputs of the benchmarking effort and gain the endorsement of management

Managers of individual processes are typically focused on those processes that affect their operation. A clear understanding of what use will be made of benchmarking information is critical to the success of the project. An organization will need to set parameters around the resources established for the benchmarking project such as the available time, money and personnel devoted to the task. At this stage, it is also useful to consider how benchmarking results will be used as this may indicate what should be benchmarked and the level of detail required.

Gaining the support and "buy-in" of senior management is crucial at this point. While senior management commitment is critical to ensuring that the project results are implemented, the day-to-day efforts associated with the benchmarking initiative will need to be driven by the managers of the financial functions to be benchmarked.

Establish the benchmarking or process improvement team

Forming a project team with the knowledge and capacity for planning, communicating the results and implementing the findings is critical for setting a clear and concise direction for the project. This also includes setting limits on the number of benchmarking team members and estimating the number of processes to be benchmarked. "The team should be made up of individuals who are most knowledgeable about internal operations, are more likely to be affected by the changes due to benchmarking, and who are flexible and open to change. Eventually, these team members will become the change agents in the organization" (#12, p. 6).

Manage the change

As with any new initiative or undertaking, unless skilfully managed and implemented, benchmarking will not necessarily produce the desired results. Benchmarking involves changes to processes and ways of doing business which may be met with scepticism and resistance on the part of staff. There are always choices about how to move through the change process. Sometimes it makes sense to move quickly; whereas at other times it is preferable to invest time in crafting the change process carefully to minimize disruption and cost.

To be effective and increase the likelihood of success of the financial management benchmarking exercise, the benchmarking team needs to formulate a change management plan and update this plan periodically. The key components of this plan should include:

- clear articulation of benchmarking objectives and their linkage to the overall departmental as well as finance organization vision;
- strong and visible senior management commitment throughout the process;
- identification of a critical mass of people from all levels of the finance organization who will push for the change and demonstrate ownership and commitment;
- honest, open and regular communications with staff; and
- a clear migration approach from the current to the future state based on benchmarking results.

Although included as part of the planning phase, change management is an activity that would need to occur throughout the benchmarking process.

Review and document processes

The analysis of processes chosen for benchmarking is a pivotal part of the benchmarking exercise. Inadequate collection of information on processes and sub-processes may ultimately limit successful analysis and the overall usefulness of the exercise. The objective of this step is to identify the primary characteristics of one or more processes, including enablers such as tools and systems associated with specific processes. This can be accomplished through *process mapping*, which involves charting the sequence of events or activities associated with the delivery of a service or product. Process mapping can be initially undertaken at a fairly high level with a focus on the main business processes. Subsequently, the high-level maps can be dissected into varying levels of detail until the

desired level of detail is obtained for all activities related to the target processes. In some instances, the mapping process may point to immediate improvement opportunities.

Define the relevant benchmarking measurements

Selecting performance indicators includes defining what is to be measured and how it is to be measured in very clear terms. This step determines the criteria for how an organization's performance will be assessed against the performance of others. A balanced set of measures or family of indicators which reflects the perspectives of clients (both internal and external), stakeholders and employees is necessary to properly gauge performance.

Most processes are measurable but the challenge lies in identifying the "right" measures. Sometimes, it may not be possible to develop meaningful indicators for certain processes such as those related to strategic planning or the provision of financial advice. In these instances, an option is to adopt a case study approach to identify lessons learned. Measuring the quality of the outputs of a process should also be taken into consideration. For instance, the timeliness of producing certain types of financial information may be improved, but the cost may be prohibitive and the gains are not appropriate for the increase in cost.

When selecting performance indicators it is important to consider a range of factors such as alignment with organizational objectives and priorities, potential impacts on employee performance, stakeholder requirements and resource implications. The performance indicators most commonly used for benchmarking studies consist of ratios or percentages. Qualitative measures of performance (timeliness, client satisfaction, etc.) should be developed whenever possible.

Depending on the nature of the services provided and the objectives of departmental programs, it may be important to link indicators to client needs and expectations. When establishing the indicators, it is important to note that differences between organizations may diminish the validity of comparisons based on simple ratios. For example, differences in resources used to carry out transactions may limit the value of comparisons based on the cost per transaction. In such circumstances, it is preferable to define performance indicators more broadly by including a range of factors such as transaction complexity, the value of invoices and number of customers.

Research and choose benchmarking partners

A useful approach to identifying potential benchmarking partners is a two-step process that involves:

- Developing a set of possible selection criteria such as:
  - the nature of financial management services or programs (e.g., extensive grants and contributions program or significant cash management responsibility);
  - size of department or agency;
  - type of financial system;

- extent to which financial management responsibilities have been devolved to line managers; and
- the degree of centralization or decentralization (e.g., number of regional offices and other field sites).

- Creating a partner profile based on the important evaluation criteria to assess the suitability of potential partner organizations.

In general, comparable organizations of similar size and structure should be chosen to benchmark with to ensure that relevant and applicable information is collected.

A final selection would be determined by the similarity of the business, program or function to produce valid results, the potential partners' willingness to share information, the value and importance of the information to the organization, and what information must be exchanged with the benchmarking partner.

Potential types of benchmarking partners that a public sector organization could consider include:

- other parts of one's own organization;
- other federal government departments and agencies;
- departments and agencies in provincial and municipal governments;
- departments and agencies of foreign governments; and
- private sector companies.

Establish code of conduct

Establish appropriate benchmarking protocols that define expected behaviours and outcomes towards benchmarking partners. Appendix B presents benchmarking ethics and a code of conduct.

Determine the data gathering methods

"Finding credible information with which management can be convinced to implement change is considered the heart of the benchmarking process" (#12, p. 6). There are essentially three main data sources: internal information sources, external information sources and original benchmarking research. Information could be obtained from one or several of these sources. The validity of benchmarking results is strengthened when more than one source of information is used and integrity of the data is verified through cross-checks.

The benchmarking team must decide on the best method for data gathering after taking into consideration the benchmarking objectives and information needs. The following criteria provide a rule of thumb for deciding on the best method of gathering information:

- extent and accuracy of the information required;
- cost of obtaining the information;

- the intended uses of the information;
- amount of time available to conduct the data gathering exercise;
- accessibility of the data source(s) (#6, p. 7).

Ideally, internal data should be collected first because it may reveal strengths and weaknesses that point to areas in the greatest need of benchmarking. External data sources include government reports/documents/publications, research papers, journals and magazines, international benchmarking clearing houses, professional associations, academic sources and seminars or conferences. Sources of original research encompass questionnaires, telephone interviews and site visits with benchmarking partners.

5.2 Data gathering

"The following provide some general guidelines for data gathering.

Questionnaire

"A questionnaire is the foundation for any good benchmarking study and provides a common communication link among the benchmarking participants. Prepared before initial contact, it ensures that the team has a good understanding of the processes being benchmarked, and is verified by those who do the actual work" (#12, p. 7).

Surveys

When conducting a mail or telephone survey, the appropriate target population is identified and asked to respond to a questionnaire. It is sometimes necessary to offer some incentives (such as free communication of results) to ensure a rate of response that will provide reliable results (#12, p. 7).

Personal visit and interview

"The initial contact should be made by the benchmarking team leader or by senior management, especially where sensitive data is to be considered. The data analysis methodology should be carefully considered to ensure that the data is in a format conducive to analysis" (#12, p. 7). A two-member team is considered ideal for a visit: one to ask the questions, another to take notes and observe the interview process.

5.3 Analysis and integration

Analysis of data is a precursor for the identification of performance gaps and the underlying causes of such gaps. The validity of benchmark data is affected by the degree of comparability between organizations. In some instances, such as where one organization is heavily automated while another is not, performance measures may not be readily comparable. In these cases, the benchmarking team would need to normalize the data in order to draw accurate conclusions.

Data is normalized on a ratio basis using factors such as:

- size (budget dollars/employee);
- age (infrastructure, IT systems); and
- working environment (fiscal pressures, regulatory requirements).

Comparing performance indicators between organizations may reveal differences and gaps that need to be addressed. Comparing results internally and among organizations leads to questions as to why differences occur. For results benchmarking, this means looking beyond the quantitative data and examining the environmental context including processes and other factors such as policy, legal or legislative differences in order to determine the causes of variances in performance.

A basic tool for analyzing performance gaps is a matrix chart listing performance measures for each of the benchmarking partners. This matrix format has been found to be useful in highlighting performance gaps. In evaluating performance gaps, the focus of the benchmarking team should be future oriented. Instead of targeting current levels of performance, the team should look beyond today's performance levels and targets to understand the level of performance that will be required in the future and the enablers required to achieve that level. A prospective approach is essential for achieving and maintaining superior performance.

The analysis of data should be related to the original purpose of the study. If the purpose of the study is to gather qualitative business practices and methods, organizations will need to synthesize the raw data using any of the following tools:

- charts;
- graphs; and
- descriptive anecdotes.

The analysis of data should lead to the determination of benchmark performance and to the understanding of the practices used to achieve them. The performance gap represents the difference between the internal performance and that of the best in the field, and could be either negative, zero or positive.

Where performance gaps exist, the next step would consist of designing and implementing a performance improvement plan and, subsequently, recalibrating the benchmarks.

5.4 Implementation and execution

"This is a crucial stage, as results must be communicated properly. The benchmarking team should document results in a manner appropriate to its organization, intended audience and the nature of the study… At this stage, the benchmarking team presents management with its findings to obtain acceptance of the analysis, conclusions and implementation actions necessary to close the performance gap. The presentation to management should include the

goals or planned performance to narrow, close or exceed the benchmark standard, based on the organization's objectives. The successful implementation of a performance improvement plan requires senior management sponsorship and buy-in. Performance improvement plans may range from incremental improvement to the redesign of processes to reengineering. A business case outlining the cost/benefit of the chosen level of improvement is often necessary to secure senior management commitment.

"Once management acceptance is obtained, the organization should develop a set of action plans to achieve the new goals. It is critical that actions be well defined to ensure their successful implementation. For each action, a description of time frame, responsibility, resources requirements and its impact on the performance gap should be included. Action plans should also be reviewed with the staff in affected areas to obtain their commitment. After the implementation stage begins, progress should be monitored against milestones established in the action plans" (#12, p. 8).

5.5 Recalibration

"Organizations are aware that their environment is not static and in that regard, neither should benchmarking" (#12, p. 8). Periodically revisiting benchmarks is essential for maintaining superior performance in a rapidly changing environment. Targets and standards will evolve over time and decisions will need to be made whether to measure performance against existing or new standards/targets. These decisions will need to consider that benchmarking entails financial costs as well as human resource costs triggered by the impact of change on staff.

A balanced approach is required to prevent excessive change while avoiding complacency. Senior management will need to determine how often and how extensively the benchmarks need to be recalibrated.

6. LESSONS LEARNED

Where financial management benchmarking is undertaken, it is important to apply lessons already learned. A list of some of the lessons identified from the benchmarking experiences of others is provided below.

- Before embarking on a benchmarking exercise, a cost-benefit analysis should be undertaken. Benchmarking is very expensive and it is important to decide in advance how the information will be used and whether it is worth it.
- Make sure you have a good understanding of the underlying business processes.
- Benchmarking is a process that requires full commitment from top management as well as incentives for successful implementation. A benchmarking champion can help in fostering this commitment as well as monitoring progress in implementing changes.
- Choose your partners carefully. The processes and results to be benchmarked should be comparable and yield meaningful comparisons. Benchmarking with private sector organizations can be useful for government departments and agencies provided the comparisons are relevant. Ensure that you have an "apples to apples" comparison and that critical differences are identified and taken into account.
- Try to use existing systems to generate the data needed to support benchmarking. Do not initiate a separate data collection exercise unless absolutely necessary.
- Each government organization has a different operating structure and there are different types of funding. Similar organizations must be grouped together for comparison (i.e., they cannot all be compared against each other).
- Implementation begins at the project-planning stage. Seasoned benchmarking professionals will tell you that for a benchmarking project to deliver the goods, careful planning and preparation are essential.
- Benchmarking projects must be focused on highly specific comparisons and aimed at delivering broad business benefits. Don't rush in until you have precise questions for which you need answers.
- Keep senior management informed all the way through. Include the people who are currently managing the aspect of the business being benchmarked – and who will be responsible for implementing changes – on the benchmarking team.
- "Improve processes (in the case of process benchmarking) not individual metrics. Don't confuse exchanging performance measures with benchmarking. Statistics cannot be improved, but the operations or processes that those statistics purport to measure can" (#14, p. 3).
- In the hunt for that elusive best practice, consultants are certainly one place to start. The major benchmarking consultants claim to be able to tell you not only how you perform but also how that performance compares to the best-in-class.

- "Structured visits yield more data.... Some simple pointers will ensure that your benchmarking visits turn out to be jackpots, not junkets.... Teamwork has to start before stepping through the door of another [organization].... A structured agenda is vital.... Each member of the team should know exactly what his/her role is and understand how the information that he/she gathers will integrate with other information to form a coherent summary of the entire visit.... Asking for learning experiences as well as factual details is vital" (#14, pp. 6–7). Take copious notes.
- "Develop a targeted implementation.... 'The more complex the change, the greater the risk.' It's not metrics that count but processes.... So by carefully focusing on clearly defined processes to benchmark and ensuring executive buy-in at the beginning, benchmarking exercises can get off to a good start and come to a fruitful conclusion.... Don't try to tackle too much at once, set action-oriented milestones and monitor them regularly" (#14, pp. 7–8).

7. CONCLUSION

The implementation of benchmarking in the public sector presents many challenges. While many departments and agencies have been using some form of internal benchmarking for a number of years (e.g., comparing the practices, processes and performance of regions or service offices), there is not a common understanding of the concepts of benchmarking, benchmarks, best practices and standards. The terms are used differently and, sometimes, interchangeably. This, in itself, presents challenges in advancing the implementation of benchmarking as a tool in the federal government financial management community.

Benchmarking in general, and financial management benchmarking in particular, is in the embryonic stages in the federal public service. The tools and techniques are not yet fully understood and most financial managers and officers have not been trained in their use. The number one complaint voiced by those we interviewed is that it sounds good in theory but it is very difficult to apply in real life.

This Guide was developed to provide guidance and advice on the use of benchmarking for the financial management functions in particular. The Guide outlines a process and model that can be adapted to the need of the organization and the manager wishing to use benchmarking to measure and improve performance. The goal is to give the readers an outline of the steps necessary to implement a strong benchmarking and performance measurement program while allowing them to formulate their own opinions about detailed implementation. The desired outcome is that benchmarking become an important tool for improving and modernizing financial management practices in departments and agencies.

8. ENQUIRIES

For further information, guidance and advice on this Guide, please contact the following office:

Financial Management Policy Division
Financial Management Policy and Analysis Sector
Comptrollership Branch
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
8th Floor, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

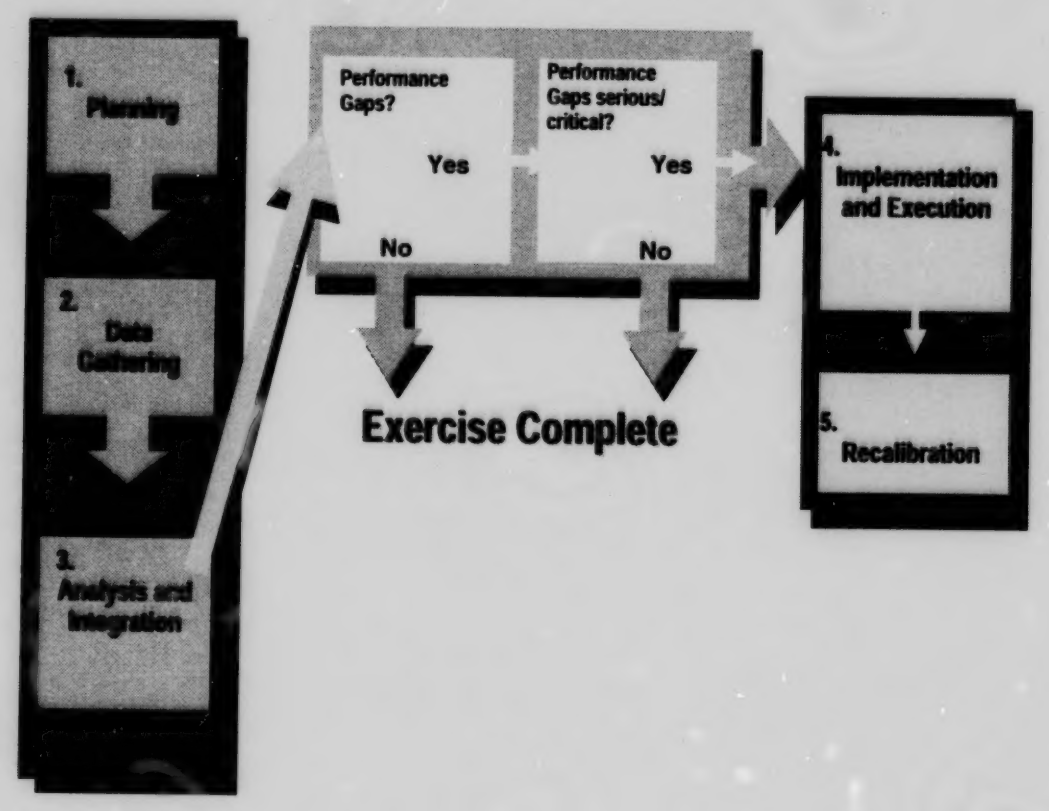
Fax: (613) 952-9613
Phone: (613) 957-7233

Copies of Treasury Board of Canada Secretariat publications are generally only available in electronic format. The *Guide to Financial Management Benchmarking* can be accessed through the TBS Internet Site at the following address:

http://www.tbs-sct.gc.ca/

APPENDIX A – INTEGRATED MODEL FOR BENCHMARKING

Successful benchmarking must be based on a structured approach. Organizations employ benchmarking models with as few as four and as many as 33 steps. Each phase of the model below has specific activities as explained in Section 5 of the Guide. This integrated model was chosen to be a public service oriented model, which organizations can modify to suit their particular situation.



APPENDIX B – BENCHMARKING ETHICS AND CODE OF CONDUCT

Ethics

In actions between benchmarking partners, the emphasis is on openness and trust. The following guidelines apply to the partners in a benchmarking project.

Do

- Establish specific ground rules up front.
- Consult with legal counsel if any information gathering procedure is in doubt.
- Treat any information obtained from a benchmarking partner as internal, privileged information.

Do not

- Ask organizations for sensitive data or cause the benchmarking partner to feel that sensitive data must be provided to keep the process going.
- Disparage an organization's business or operation to a third party.
- Misrepresent yourself as working for another employer.
- Disclose or use any trade secret that may have been obtained through improper means or that was disclosed by another in violation of duty to maintain its secrecy or limit its use.

As the benchmarking process proceeds to the exchange of information, benchmarking team members are expected to:

- "Know and abide by *The Benchmarking Code of Conduct.*
- Have basic knowledge of benchmarking and follow a benchmarking process.
- ...Have determined what to benchmark, identified key performance variables, identified superior performing organizations, and completed a rigorous self-assessment."
- Have developed a questionnaire and interview guide and share these in advance if requested.
- Have the authority to share information (#1, p. 3).

Code of conduct

To contribute to efficient, effective and ethical benchmarking, individuals agree for themselves and their organization to abide by the following principles for benchmarking with other organizations. These are based on the *Professional Code of Conduct* jointly approved by the Strategic Planning Institute's Council on Benchmarking and the American Productivity & Quality Center's International Benchmarking Clearinghouse.

Principle of confidentiality

- Treat benchmarking interchange as something confidential to the individuals and organizations involved.
- Information obtained must not be communicated outside the participating organizations without prior consent of benchmarking participants (#1, p. 1).
- Do not extend benchmarking study findings to another organization without first ensuring that the data is appropriately blinded and anonymous so that the participants' identities are protected.
- Obtain an individual's permission before providing his or her name in response to a contact request.
- Avoid communicating a contact's name in an open forum without the contact's prior permission.

Principle of legality

When benchmarking with a private sector partner, government departments and agencies should:

- Consult with their legal counsel if there is any potential question on the legality of an activity.
- Avoid discussions or actions that could lead to or imply an interest in restraint of trade, price fixing, bid rigging, or bribery.
- Refrain from the acquisition of trade secrets from another by any means that could be interpreted as improper including the breach or inducement of a breach of any duty to maintain secrecy (#1, p. 1).

Principle of contact

- "Respect the corporate culture of partner organizations and work within mutually agreed procedures.
- Use benchmarking contacts, designated by the partner organization, if that is their preferred procedure.
- Obtain mutual agreement with the designated benchmarking contact on any hand-off of communication or responsibility to other parties" (#1, p. 2).

Principle of preparation and completion

- "Demonstrate commitment to the efficiency and effectiveness of benchmarking by being prepared before making an initial benchmarking contact.
- Make the most of your benchmarking partner's time by being fully prepared for each exchange.
- Help your benchmarking partners prepare by providing them with a questionnaire and agenda prior to benchmarking visits.

- Follow through with each commitment made to your benchmarking partner in a timely manner.
- Complete each benchmarking study to the satisfaction of all benchmarking partners, as mutually agreed" (#1, p. 2).

Principle of exchange

- Be willing to provide to your benchmarking partner the same type and level of information that you request from them.
- Communicate fully and early in the relationship to clarify expectations, avoid misunderstanding, and establish mutual interest in the benchmarking exchange.
- Be honest and provide information that is complete (#1, p. 1).

Principle of use

- "Use information obtained through benchmarking only for purposes stated to the benchmarking partners" (#1, p. 2).
- Agree how the benchmarking partners wish to have information treated and handled, and honour that agreement.

APPENDIX C – CASE STUDY

Department of Housing (DOH)

The following case is designed to illustrate how the recommended model may be used to conduct a benchmarking exercise. The fictitious Department of Housing is of medium size (less that 1,000 FTEs) and operates programs aimed at promoting the development of housing across the country. As such, it operates a number of regional offices covering the Maritime provinces, Quebec, Ontario, the Prairies (Manitoba, Saskatchewan and Alberta), Pacific (B.C.) and the Northern Region (covering the Northern territories). Its headquarters are in Ottawa. The department has divided its program into three business lines: Promotion of Housing Construction; Research and Development; and Corporate Services.

The Corporate Services area has just completed the implementation of a new financial management system that will meet the requirements of the federal government Financial Information Strategy and facilitate the implementation of accrual accounting. During the course of implementation, departmental management determined that a number of its business processes and business rules were outmoded and did not lend themselves easily to the requirements of a modern financial management system. Management awarded a contract to a major accounting firm to assist in developing a plan to take full advantage of the functionality offered by the new financial system. As a result of a preliminary study, it was decided to work with the user group of departments that had implemented the same financial management system to:

- Determine where the department stood in relation to other similar departments in some critical financial management processes.
- Uncover and take advantage of best practices already in use in leading departments within the user group.

1. Planning

Identify and prioritize areas to be benchmarked

Historically, the department had been a very inward-looking organization and had no real handle on how it was performing in relation to other departments and agencies. Working within a user-group environment during their system implementation made them recognize that they had to be more outward-looking. In response, senior management decided to benchmark financial management processes. Management was of the belief that the whole function should be benchmarked. A matrix of financial processes and performance indicators was developed. This raised a number of questions about the feasibility of benchmarking all processes at once and the availability and willingness of partners to participate. After discussion and consultation with experts and organizations that had had experience in benchmarking, it was decided to limit the exercise to key functions and metrics (see table below).

Table 2 – Metrics for Financial Management Functions

COMMONLY USED METRICS FOR FINANCIAL MANAGEMENT FUNCTIONS		
Financial Planning and Analysis	**Accounts Payable**	**Accounts Receivable**
✓Cycle time to perform strategic planning ✓Cycle time to prepare annual budget estimates ✓Cycle time to prepare financial forecasts ✓Per cent of time spent reviewing/adjusting financial forecasts ✓Duration of forecast cycle ✓Forecast cycles per year ✓Per cent of time spent on data collection and manipulation ✓Percentage of time spent on reviews and presentations ✓Client feedback ✓Total cost of management reporting/$1000 budget ✓Cycle time for senior management to get reports ✓Per cent of time spent preparing ARLU and Main Estimates	✓Number of invoices processed ✓Number of errors ✓Cost per invoice processed ✓Labour cost per invoice processed ✓Number of invoices processed per FTE ✓Per cent of transactions without error ✓Cycle time to schedule payment ✓Per cent of invoices that are paid on time ✓Per cent of payments that are first time error free	✓Per cent of billings that are error free ✓Average personnel cost per line item billed/collected ✓Accounts receivable turnover ✓Per cent of invoices paid on time ✓Number of remittances processed per FTE ✓Total cost of accounts receivable/$1000 revenues ✓Per cent of time spent on query resolutions ✓Ageing of accounts receivable
Travel	**Financial Systems**	**Pay Processing (Sect. 33 FAA)**
✓Average cycle time to approve and reimburse claims ✓Total cost per expense report processed ✓Labour cost per expense report processed ✓Number of expense reports processed per FTE	✓Project lead-time ✓System downtime ✓Total cost as per cent of total finance function budget ✓Total cost of financial system/$1000 departmental budget	✓Total cost as per cent of payroll ✓Cycle time to perform approval ✓Cycle time to process adjustments ✓Per cent of employees on direct deposit

Note: This case study presents an ambitious scope to the benchmarking project. In reality, a benchmarking study would likely begin by focusing on one or two key financial management functions. However, for illustrative purposes, it is useful to present a broader scope benchmarking study.

Identify the internal clients, their requirements and the desired outputs

A preliminary benchmarking committee was formed. It consisted of the Director of Financial Services, the three managers of financial functions (Accounting Operations, Policy and Systems, Planning and Analysis), the Director of Audit and Evaluation, and a director from one of the operating branches of the department to represent the clients' perspective.

They held a number of focus group sessions and individual interviews with senior and middle management to determine who the clients for the benchmarking exercise were and what the objectives and desired outcomes should be.

Table 3 – Benchmarking Clients, Objectives and Outcomes

Benchmarking Clients	Objectives	Desired Outcomes
Members of the Departmental Executive Committee	Determine where the department stands in relation to other similar departments	Develop and implement an improvement plan for financial functions studied
Director of Financial Services	Uncover and take advantage of best practices already in use in leading departments within the user group	Uncover best practices and ways to implement them in DOH
Managers of financial functions	A new objective was added: *Establish service standards for financial functions and communicate them to managers and employees in the department*	Promote a continuous improvement culture in financial management areas

Concurrently, the benchmarking committee members conducted a literature review and informally consulted with their contacts in private industry associations (Canadian Housing Federation, Canadian Independent Building Contractors, Society of Management Accountants of Canada, etc.) to get a clear understanding of the benchmarking process and what use could be made of benchmarking information.

A benchmarking Strategy, including a Mission Statement, was presented to the Departmental Executive Committee for approval. As well as approving the Strategy and Mission Statement, the members of the Executive Committee decided to appoint a Steering Committee for the benchmarking project. The Steering Committee consisted of the ADM, Corporate Services, who volunteered to be the benchmarking Champion in the department, the ADM, Research and Development, and a Regional Director General. The Steering Committee would hold periodic reviews of the progress accomplished and keep the Executive Committee informed throughout the study.

Establish the benchmarking team

The preliminary benchmarking committee mentioned above became the Departmental Working Group for Benchmarking with the addition of another senior manager from one of the regions.

Its first task was to develop a detailed work plan including the project objectives, resources needed (staff and operating dollars), the duration of the project (time schedule), roles and responsibilities, the performance indicators to be used, a list of potential benchmarking partners and data-gathering methodology.

Manage the change

Subsequent to developing a detailed benchmarking work plan, the team also developed a change management strategy. The team was sensitive to the fact that if they did not have the commitment and buy-in of the Corporate Services' and regional finance staff, the overall success of the benchmarking initiative would potentially be jeopardized. They worked closely with staff from the Corporate Human Resources Branch to identify change related issues and developed a communication strategy aimed at keeping both corporate and regional staff apprised of the status and progress of the project and securing their commitment.

Review and document processes

Next, the team researched and documented the current financial management processes included in the benchmarking study. This involved reviewing relevant policies and procedures, interviewing personnel involved with the processes, and then creating overview and more detailed process maps for each of the financial management processes.

Define benchmarking measurements

A major concern in the design of the study was the need to provide a relatively straightforward and practical route for finance professionals to obtain comparative data with which to benchmark. The main objective was to develop a practical approach for evaluating the relative performance of financial management processes across a number of departments and agencies with similar characteristics (number of FTEs in the department, scope of programs, geographical dispersion, size of budgets, etc.) to that of the Department of Housing.

A preliminary set of measurements was developed and validated at headquarters and two of the six regions (see Table 2). While measurements such as those involving budgets or FTEs appear relatively straightforward on the surface, the benchmarking team had to consider certain factors in their application to ensure comparability. For instance:

- Table 2 refers to a number of metrics such as total cost as a percentage of the total finance function budget, total cost of management reporting/$1000 budget, etc. When determining the budget number, consideration was given to whether items such as minor capital, major capital, and grants and contributions should be included and what the associated implications would be with regards to comparability. For example, in the case of grants and contributions, these may involve considerable work in some organizations; whereas in others, they may flow through the budget as large transfer payments and may not result in significant workload issues. In the latter case, the inclusion of grants and contributions would tend to overstate the budget of the organization and potentially make its performance look better in comparison to others.

- Table 2 also includes FTEs as part of a number of metrics such as number of invoices processed per FTE, number of expense reports processed per FTE, etc. When applying these metrics, consideration was given to how FTEs should be identified and what types of FTEs should be included in the metric. This was an important issue for the Department of Housing where, given the decentralized nature of the organization, certain finance functions were being performed by line managers and staff outside of the Finance Group. The benchmarking team had to identify and consider the financial tasks performed by non-finance FTEs in order to develop meaningful metrics.

A questionnaire was designed and piloted with the help of a consulting firm with expertise in benchmarking. In all, the questionnaire was distributed to a sample of 15 operating offices in headquarters and the six regions. Three main elements were incorporated in the questionnaire. First, questions relating to the level of responsibilities of the respondent and the business profile of their operations. Second, questions on the level of resources (FTEs) used to support the finance functions and their associated processes. This approach assumed that the people cost is the main driver of cost within the finance functions. Third, whether the office was applying formal or informal measures (including the set of measures developed earlier) for measuring performance in each of the areas covered by the study and if so, what they were. This was a precursor to the main survey and the results were used to develop the main survey questionnaire.

Choose benchmarking partners

The search for benchmarking partners started with members of the user group for the financial system that had been implemented by DOH. Of the 15 users, nine expressed an interest in participating in the study. Interviews were carried out with the Senior Full Time Financial Officer from each of the interested departments. This was important in that it identified some of the barriers to this proposed benchmarking exercise. The interviews also identified a number of performance metrics commonly used by these departments in managing their finance functions. This information was used to build on the information provided through the questionnaire previously administered in the Department of Housing and was incorporated into a detailed survey questionnaire.

The interested parties confirmed their willingness to participate in the benchmarking exercise. For this first exercise, it was decided to limit the number of members in this benchmarking partnership to those 10 departments. Comparisons with outside organizations (other governments, private sector companies, etc.) would not be part of this study. The aim was to gain some experience and insight into the use of benchmarking before expanding the scope of the study.

The partners agreed to pool their funding and retain the services of a consulting firm to help and guide them in data gathering as well as in the analysis of the data and the preparation of a survey report.

Establish a code of ethics

A working committee with representatives from each department involved in the benchmarking exercise was established to formulate a common code of ethics for the exercise. After extensive discussions, this committee drafted a code of ethics that was then approved by each department.

Determine the data gathering methods

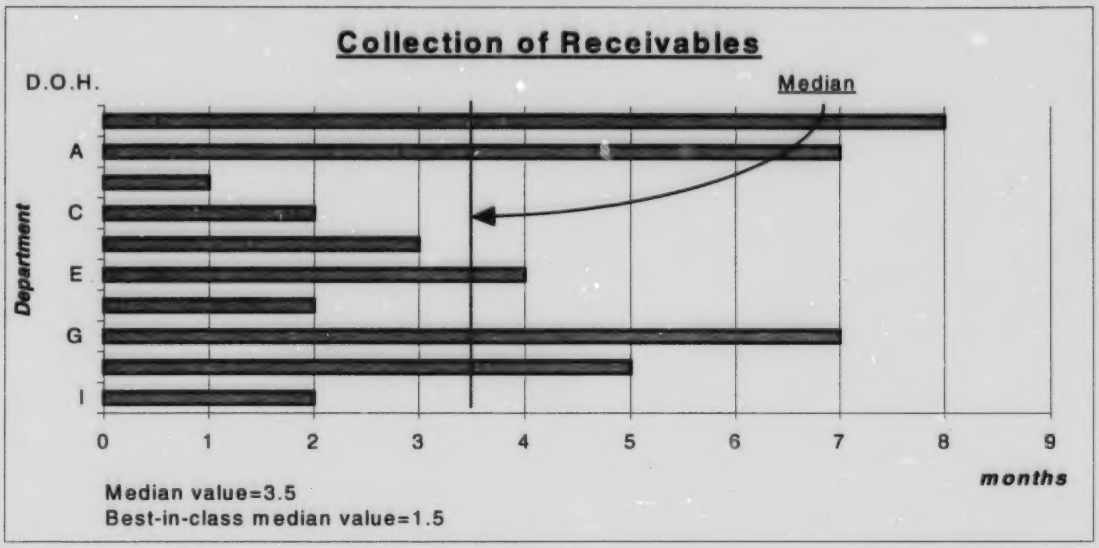
With the help of the consulting firm, the detailed survey questionnaire was finalized and a distribution list prepared. The benchmarking team also planned to visit certain respondents after the results of the questionnaire were compiled. The aim of the site visits would be to confirm some of the information uncovered through the questionnaire and to document best practices from the leading performers.

2. Data gathering

The detailed survey questionnaire covered quantitative and qualitative (i.e., interview based) data and the cost profile for each metrics. Each site's results were reported in absolute and percentile terms, together with a host of comparisons such as:

- department median value;
- all departments' median values; and
- median value for the best in class departments (defined as those above the 80^{th} percentile) (#2, ch. 3, p. 2).

Graph 1 – Example of Comparisons Reported in Graph Form



Data gathering was conducted over a two-month period from the middle of May to the middle of July in an effort to minimize disruption to operations. It was also decided to use the fiscal year just completed in order to limit the amount of information to be sifted through and to establish a baseline common to all partners. The questionnaire was sent to over 100 offices of all sizes from all participating departments. The response rate was 72%, which was excellent and constituted a sufficient sample to provide valid results. The next stage in the study was the analysis of the questionnaire data from the respondents. The responses provided an invaluable reference database to establish benchmarks in the activities studied and uncovered a number of best practices for further study.

3. Analysis and integration

The first step in the analysis of the survey questionnaire data was to assess the proportion of time spent by staff at various levels on the main activities/processes. The tables below summarize the information.

Table 4 – Average Number of Staff

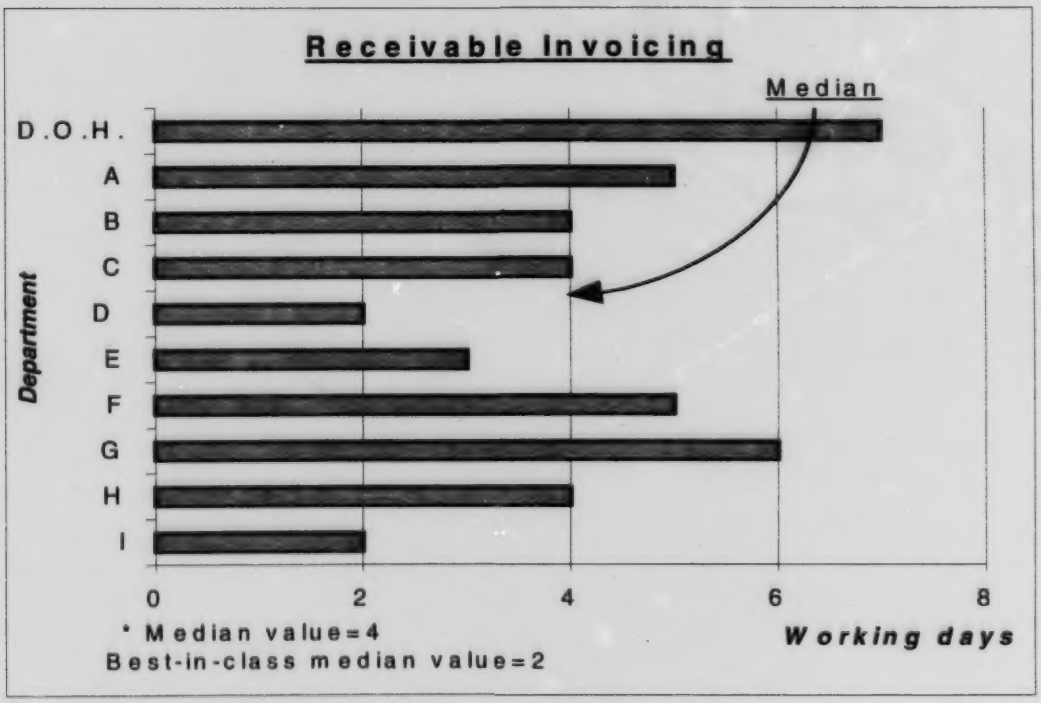
	Financial Officers	Clerical Staff
Medium-size regional offices	4	10
Larger regional offices and headquarters offices	17	47

Table 5 – Average Amount of Time (in %) Spent Across the Main Processes

	Financial Officers %	Clerical Staff %
Accounting (payables, receivables, travel)	50	80
Financial reporting	8	18
Policy and systems	30	0
Pay processing	10	0
Various	2	2

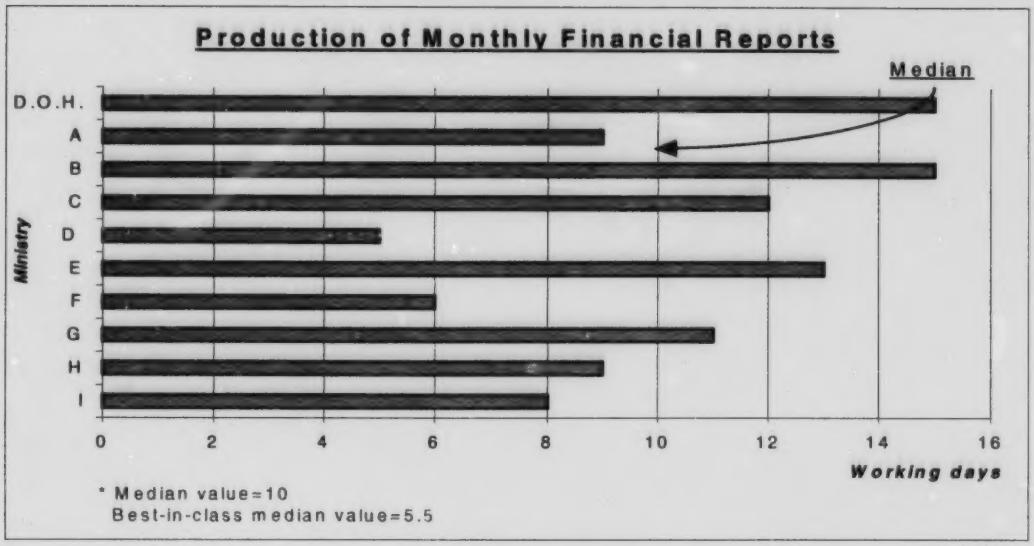
Analysis of the above data provided performance benchmarks for each department in relation to the proportion of staff time spent on each of the main activities. The study also "drilled down" to another level of detail (see graphs below) to identify the most efficient organizations and best practices (#2, ch. 3, p. 5).

Graph 2 – Receivable Invoicing



"The most valuable output was probably the 'Best Practices Report' which detailed for each activity the processes and procedures used by the departments who were within the 80th percentile, defined as best-in-class." The report indicated where the Department of Housing could make improvements. "One of the most striking discrepancies was how slow the department was in producing management information." The measure for DOH was 15 working days to produce a monthly report, while the best-in-class was produced within five to six days (#2, ch. 3, p. 2).

Graph 3 – Production of Monthly Financial Reports



As a result, DOH embarked on a major review and re-engineering of procedures and resource allocation, with the intention of achieving at least 70th percentile in the next year.

4. Implementation and execution

Based on the survey report and the Best Practices Report, the team identified additional audiences for the study results. While senior management remained the primary clients, division managers in operating branches were also briefed on the findings. Managers of the financial functions were briefed on the findings and recommendations throughout the analysis phase.

The method of communication depended somewhat on the audience.

- A memo containing the conclusions and recommendations was first distributed to the Departmental Executive Committee. This was followed by a formal presentation.
- Once the results of the study were accepted by senior management, they were communicated to branch and division managers to ensure that all parties understood the role they must play in the implementation plan.

- The results were also communicated to all employees in the financial services area via a newsletter.

The recommendations provided a basis for the preparation of a detailed action plan. The improvement goals were integrated into the department's business plan. The benchmarking champion continued in this role during the implementation phase. She monitored progress against milestones on a periodic basis. If not on target, she identified causes and recommended either corrective actions or modification to the plan to the Steering Committee. She also provided the Departmental Executive Committee with status reports on a periodic basis. By adapting the best practices, the implementation team was able to demonstrate improvements rapidly.

5. Recalibration

Based on the success of this effort, the Departmental Executive Committee resolved to build benchmarking into its Continuous Process Improvement Program. The Working Group was asked to develop a plan to review and recalibrate the benchmarks in three years. In addition to the 10 partners involved in the previous exercise, it was decided to approach the other six members of the financial system cluster group to convince them to participate in the next round of survey. As well, any other department that might join the cluster group in the interim would be invited to participate. In order to obtain different points of view, it was also decided to approach a few larger departments to encourage them to participate in the next study.

APPENDIX D – INTERNET SITES

COUNTRY	ACTIVITY	ORGANIZATION	SITE
Canada	Accounting	Society of Management Accountants of Canada (SMAC)	http://www.cma-canada.org
Canada	General info	Industry Canada	http://strategis.ic.gc.ca/sc_mangb/strategy/engdoc/welcome.html
Canada	Quality service	Treasury Board of Canada Secretariat	http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/opepubs/TB_O/siglist_e.html
Global	General info	PricewaterhouseCoopers	http://www.pwcglobal.com/ Search by key word "benchmarking"
OECD	General info	The International Benchmarking Network	http://www.oecd.org/puma/mgmtres/pac/benchmarking/index.htm
United States	Consulting	Hackett Benchmarking & Research	http://www.answerthink.com/hackett/
United States	General info	The Benchmarking Network	http://www.well.com/user/benchmar/tbnhome.html
United States	Systems Benchmarking	NCGIA Core Curriculum	http://www.gisca.adelaide.edu.au/kea/gisrs/gisrsrc/courses/gis/ncgia/u63.html

APPENDIX E – BIBLIOGRAPHY

1. American Productivity & Quality Center. *The Benchmarking Code of Conduct.* Houston (Texas): American Productivity & Quality Center.

   <http://www.apqc.org/free/conduct.htm>

2. Barrar, Peter, Douglas Wood and Julian Jones. *Benchmarking the Financial Function.* Commissioned by the Board for Chartered Accountants in Business. The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1997.

3. Camp, Robert C. "Best practice benchmarking: the path to excellence." *CMA magazine* (July-August 1998), pp. 11–14.

4. Czarnecki, Mark T. *Managing by Measuring: how to improve your organization's performance through effective benchmarking.* New York: Amacom, 1998.

5. Mohan, Kharbanda. *Tools and Techniques for Effective Benchmarking Studies. #35, Management Accounting Guideline.* Hamilton: The Society of Management Accountants of Canada, 1995.

   <http://www.cma-canada.org/>

6. Mohan, Kharbanda. *Tools and Techniques for Effective Benchmarking Studies. #35, Management Accounting Guideline.* From a summary prepared for Industry Canada by Whebco International. Hamilton: The Society of Management Accountants of Canada, 1995.

   <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/bs00109e.html>

7. PricewaterhouseCoopers. "The State of Financial Management Benchmarking in the Federal Government." Commissioned by the Treasury Board of Canada Secretariat. Ottawa, 1999.

8. PricewaterhouseCoopers. "Best Practices in Financial Management Benchmarking." Commissioned by the Treasury Board of Canada Secretariat. Ottawa, 1999.

9. PricewaterhouseCoopers. "Review of Treasury Board Financial Management Regulations, Policies and Guides in the Context of Financial Management Benchmarking." Commissioned by the Treasury Board of Canada Secretariat. Ottawa, 1999.

10. The Society of Management Accountants of Canada. *Benchmarking: a survey of Canadian practice.* Hamilton: Society of Management Accountants of Canada, 1994.

    <http://www.cma-canada.org/>

11. The Society of Management Accountants of Canada. *Implementing Benchmarking. #16, Management Accounting Guideline.* Hamilton: The Society of Management Accountants of Canada, 1993.

    <http://www.cma-canada.org/>

12. The Society of Management Accountants of Canada. *Implementing Benchmarking. #16, Management Accounting Guideline*. From a summary prepared for Industry Canada by Whebco International. Hamilton: The Society of Management Accountants of Canada, 1993.

<http://strategis.ic.gc.ca/SSG/bs00096e.html>

13. Trosa, Sylvie and Suzanne Williams. *Measuring Up: A Primer for Benchmarking in the Australian Public Service*. Australian Department of Finance and Administration, 1999.

<http://www.dofa.gov.au/pubs/pig/benchmk/benchm%5Fc.htm>

14. Wheatley, Malcom. "Follow the Leader." *CIO Magazine* (July 1, 1998).

<http://www.cio.com/archive/070198_bench_content.html>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

GUIDE DE L'ANALYSE COMPARATIVE DE LA GESTION FINANCIÈRE

Définition des pratiques optimales et des indicateurs du rendement

Canada

Guide de l'analyse comparative de la gestion financière

Définition des pratiques optimales et des indicateurs du rendement

Élaboré par : Division de la politique de gestion financière
Secteur de la politique de gestion financière et d'analyse
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Division de la politique de la gestion financière
Secteur de la politique de gestion financière et d'analyse
Direction de la fonction de contrôleur
L'Esplanade Laurier
8e étage, tour ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

©Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2000

N° de catalogue BT66-10/2000
ISBN 0-662-65039-5

Ce document est disponible sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante :

http://www.tbs-sct.gc.ca/

Avertissement aux lecteurs

Le présent document a fait l'objet d'une traduction intégrale de l'anglais au français. Les textes des références peuvent différer quant à la forme des traductions originales ou des textes français originaux.

Guide de l'analyse comparative de la gestion financière

REMERCIEMENTS 1

SOMMAIRE 2

1. INTRODUCTION 4

1.1 Contexte 4
1.2 Pourquoi un guide est-il nécessaire? 4

2. APERÇU DE L'ANALYSE COMPARATIVE 6

2.1 Définitions 6
2.2 Avantages de l'analyse comparative 6
2.3 Pratiques qui favorisent des analyses comparatives utiles dans le secteur public 8

3. RÔLES ET RESPONSABILITÉS 10

3.1 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada 10
3.2 Gestionnaires principaux du ministère et gestionnaires opérationnels 10
3.3 Gestionnaires chargés des finances et de la vérification 10
3.4 Tous les employés 11

4. QUESTIONS À SE POSER AVANT DE COMMENCER 12

4.1 L'analyse comparative : quoi et quand? 12
4.2 Disposons-nous des ressources nécessaires pour procéder aux analyses comparatives et pour donner suite aux résultats? 12
4.3 Quel genre d'analyse comparative convient? 12
4.4 À qui devrions-nous nous comparer? 13
4.5 Devrions-nous avoir recours à des experts-conseils? 14

5. LE PROCESSUS D'ANALYSE COMPARATIVE 15

5.1 Planification 15
5.2 Collecte de données 21
5.3 Analyse et intégration 21
5.4 Mise en œuvre et exécution 22
5.5 Nouvel étalonnage 23

6. EXPÉRIENCE ACQUISE 24

7. CONCLUSION 26

8. RENSEIGNEMENTS 27

ANNEXE A – MODÈLE INTÉGRÉ D'ANALYSE COMPARATIVE 28

ANNEXE B – ÉTHIQUE ET CODE DE CONDUITE DE L'ANALYSE COMPARATIVE 29

ANNEXE C – ÉTUDE DE CAS 32

ANNEXE D – SITES INTERNET 43

ANNEXE E – BIBLIOGRAPHIE 44

REMERCIEMENTS

L'analyse comparative, un outil de gestion qui peut aider des organisations à rendre leurs procédures et leurs processus plus efficients et efficaces, occupe l'avant-scène depuis maintenant plusieurs années, tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

Quand nous avons entrepris la production de ce guide, nous avons trouvé toute une série de recherches et de documents qui définissent l'analyse comparative. Bien que la documentation soit variée, les chercheurs et les auteurs ont tendance à utiliser les mêmes éléments lorsqu'ils décrivent le processus de l'analyse comparative. Plutôt que de recréer les processus actuels d'analyse comparative, nous avons emprunté des idées de travaux reconnus et les avons adaptées pour mieux accommoder l'analyse comparative de la gestion financière à la fonction publique canadienne.

Plus particulièrement, nous aimerions reconnaître la contribution, en idées, des sources suivantes :

Source	**Publication**
La Société des comptables en management du Canada http://www.cma-canada.org/	*Mise en application de l'analyse comparative, Guide de comptabilité en management n^{o} 16* (1993)
Australian Department of Finance and Administration http://www.dofa.gov.au/	*Measuring Up: A Primer for Benchmarking in the Australian Public Service* (1999) Commonwealth d'Australie Reproduit avec la permission du Commonwealth d'Australie
American Productivity & Quality Center http://apqc.org/	*Code de conduite en matière d'analyse comparative* (1996)

SOMMAIRE

Le *Rapport du Groupe d'étude indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'Administration fédérale du Canada* recommande que les ministères et organismes disposent de normes régissant l'information sur le rendement et d'un cadre décisionnel qui favorise l'amélioration continue.

L'analyse comparative, qui peut être utilisée de façon efficace dans le secteur public, est un exemple d'outil d'amélioration continue qui peut :

- Fournir des données significatives sur le rendement;
- Améliorer la planification stratégique et évaluer les points forts et les faiblesses de l'organisation;
- Fixer des objectifs de rendement stimulants et mener à une meilleure gestion financière;
- Favoriser la mise en œuvre de pratiques optimales et assurer une utilisation plus efficace des ressources.

Ce genre d'amélioration continue peut être obtenue dans un environnement qui englobe le processus de l'analyse comparative et l'adoption des pratiques optimales. L'art de l'analyse comparative dans le secteur public en est à ses premiers balbutiements. Le secteur privé se sert de l'analyse comparative comme outil d'amélioration depuis maintenant de nombreuses années. Cependant, le secteur public a tardé à emboîter le pas. Néanmoins, comme l'indiquent les titres et les sites Web énumérés à la fin du présent guide, la question suscite de plus en plus d'intérêt.

Le *Guide d'analyse comparative de la gestion financière* a été élaboré à la suite de consultations avec des ministères et organismes relativement à l'état de l'analyse comparative de la gestion financière dans l'ensemble du gouvernement et à l'intérêt à l'égard de cette question. Ce guide a pour objet d'assurer une compréhension commune du concept dans tout le gouvernement et de donner des conseils pratiques aux personnes qui souhaitent entreprendre un exercice d'analyse comparative. Les rôles et les responsabilités sont décrits, comme le sont les expériences acquises par les organisations qui se sont déjà servies de l'analyse comparative.

L'essentiel du contenu du guide repose sur un modèle général en cinq phases et sur une étude de cas pratique qui applique et illustre les phases du modèle. La phase de la planification est primordiale pour la réussite de l'exercice d'analyse comparative. C'est alors que vous déterminez ce qui doit faire l'objet d'une analyse comparative, qui sont les meilleurs intervenants pour pouvoir faire de bonnes comparaisons, et comment les données seront recueillies. La constitution d'une équipe d'analyse comparative et l'identification d'indicateurs de rendement ont également lieu pendant la phase de planification. Le processus passe ensuite à la phase de collecte des données à l'aide de questionnaires, d'études et de visites de sites. Les données sont analysées et présentées de manière à obtenir plus facilement des conclusions et des recommandations. La mise en œuvre d'un plan d'amélioration du rendement et de surveillance régulière s'inscrit dans la quatrième phase du processus. Enfin, la révision périodique des indicateurs de rendement et des données repères garantit que l'organisation conserve un rendement supérieur dans un environnement en évolution.

L'application de l'analyse comparative dans le secteur public présente de nombreux défis. Chaque ministère devra décider du moment propice pour entreprendre une analyse comparative de la gestion financière. La plupart des gestionnaires et des agents financiers devront suivre une formation pour pouvoir utiliser efficacement l'analyse comparative. Ce guide comprendra des conseils tout en permettant aux lecteurs de formuler leurs propres opinions en ce qui concerne la mise en œuvre détaillée. Nous souhaitons que ce guide favorise l'utilisation de l'analyse comparative comme outil important d'amélioration et de modernisation des pratiques de gestion financière dans les ministères et organismes.

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte

Le *Rapport du Groupe d'étude indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'Administration fédérale du Canada* mentionne que la nécessité de disposer de normes régissant l'information sur le rendement qui s'adaptent aux exigences des ministères constitue une des conditions préalables de la fonction de contrôleur moderne. Le rapport du Groupe d'étude souligne en outre qu'une bonne partie de la fonction de contrôleur comporte un cadre décisionnel, qui comprend une analyse comparative appropriée et la mesure du rendement. De plus, il mentionne que les sous-chefs et leur personnel s'attendent à recevoir des conseils dans des domaines comme les techniques d'analyse comparative et accueilleraient avec plaisir de tels conseils.

L'analyse comparative constitue un outil utile qui peut aider à développer une fonction de contrôleur moderne en cernant des façons d'améliorer les capacités de gestion financière et en renforçant des fonctions de gestion financière clés comme la budgétisation, la formulation de prévisions, l'analyse des coûts, des finances et du rendement.

Par le passé, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a fait certains travaux sur l'analyse comparative. À titre d'exemple, le Groupe de l'innovation et des services de qualité a publié une série de guides sur les services de qualité. Trois de ces guides renferment, directement ou indirectement, des renseignements sur l'analyse comparative.

Ce guide est général et pourrait s'appliquer à l'ensemble de l'analyse comparative. Cependant, nous avons choisi de mettre l'accent sur les fonctions d'analyse comparative de la gestion financière (comme l'illustre l'exemple fourni dans l'étude de cas). Il a été préparé suite à une série d'études menées par la firme PricewaterhouseCoopers sous la direction de la Division de la politique de gestion financière du SCT. Une partie des études comprennent des consultations avec des représentants du SCT, des ministères membres du Conseil de la fonction de contrôleur et d'autres ministères qui ont accepté de participer aux projets. Le guide fournirait aux ministères et organismes souhaitant procéder à des analyses comparatives de l'information sur le fonctionnement de l'analyse comparative des fonctions financières, sur son utilité et sur ses avantages.

1.2 Pourquoi un guide est-il nécessaire?

L'analyse comparative n'est pas facile. Bon nombre d'initiatives produisent des comparaisons inappropriées ou des données non concluantes, ce qui engendre des mesures d'amélioration mal conçues ou vouées à l'échec. D'autres consomment inutilement des ressources lorsque l'exercice d'analyse comparative est mal planifié et géré ou lorsque son envergure est trop large. Comment le gestionnaire engagé dirige-t-il et guide-t-il les ressources de son organisation vers une analyse comparative de la gestion financière réussie?

L'analyse comparative exige un auto-examen rigoureux, une quantification et une qualification soignées des mesures de rendement importantes, une collecte et une analyse exhaustives de données, de même que l'élaboration d'un processus d'amélioration continue. Les possibilités d'amélioration comportent souvent des changements culturels ou opérationnels majeurs pour l'organisation.

Toutefois, les avantages de l'analyse comparative de la gestion financière compensent largement les coûts et les risques qui existent. Déterminer les points forts et les faiblesses, accroître la satisfaction de la clientèle, établir des priorités dans les possibilités d'amélioration, fixer des objectifs et développer un climat de changement continu représentent tous des traits d'une organisation à succès, à laquelle se comparent les autres organisations.

Le présent guide vise surtout à assurer une compréhension commune du concept d'analyse comparative de la gestion financière dans l'ensemble du gouvernement. Il doit être un outil d'orientation et de conseils. Ce guide est conçu pour couronner de succès les efforts déployés. Cependant, il n'est pas obligatoire. Le guide comprend un processus conçu pour assurer une certaine uniformité dans l'ensemble du gouvernement tout en étant suffisamment souple pour pouvoir être adapté et utilisé par les gestionnaires financiers, fonctionnels et opérationnels.

Le modèle recommandé dans ce guide fournit aux gestionnaires et aux employés une description du processus d'analyse comparative de la gestion financière qui est proposé et certains conseils pratiques sur son application. Quinze modèles des secteurs privé et public ont été combinés et améliorés pour donner un modèle mieux adapté aux besoins du gouvernement fédéral. Une étude de cas illustre, au moyen d'un exemple pratique, de quelle façon il faut appliquer le modèle recommandé.

2. APERÇU DE L'ANALYSE COMPARATIVE

2.1 Définitions

L'analyse comparative, les pratiques optimales et les concepts connexes ont des significations différentes pour différentes personnes selon les contextes. On a élaboré des définitions de chacun des concepts clés au moyen d'un processus d'étude de la documentation afin d'assurer une compréhension claire et commune de la question. Voici les définitions.

Tableau 1 – Définitions des termes importants

Terme	Définition
Analyse comparative	Processus continu et systématique de mesure et d'évaluation des produits, services et pratiques de chefs de file reconnus dans le domaine pour déterminer dans quelle mesure ils pourraient être adaptés pour obtenir un rendement supérieur *(Guide X du SCT sur l'analyse comparative et les pratiques exemplaires).*
Donnée repère	Point de référence externe par lequel on mesure le rendement d'une activité, d'une fonction, d'une opération, d'un processus ou d'un service.
Donnée repère sur la gestion financière	Point de référence externe par lequel on peut mesurer la qualité ou la valeur des secteurs financiers fonctionnels.
Pratiques optimales	Pratiques de gestion et méthodes de travail qui mènent à un rendement de catégorie mondiale ou supérieure *(Fletcher Challenge Petroleum).* Les pratiques optimales tiennent lieu d'objectifs pour les organisations en quête d'excellence. La recherche de pratiques optimales est un élément intrinsèque de l'analyse comparative.
Paramètres	Éléments d'un système de mesure qui comprend des indicateurs de rendement, des mesures et des méthodes de mesure.
Paramètres de rendement	Mesure quantitative ou qualitative permettant de déterminer le rendement d'une organisation. Les paramètres de rendement sont des paramètres que vous pouvez comparer à d'autres (firmes, ministères, etc.) pour évaluer le rendement.
Norme	[*Traduction*] « Quelque chose d'établi par l'autorité comme règle de mesure de la quantité, du poids, de la portée, de la valeur ou de la qualité. Toute règle, toute mesure ou tout principe défini qui est établi par l'autorité » *(Webster's Dictionary).* Un certain niveau d'excellence (ou attente à cet égard), nécessaire à la réalisation d'un objectif de gestion, idéalement, un niveau de mérite ou une quantité, qui peut être reproduit et utilisé comme mesure facilement reconnaissable à l'interne et en dehors de l'organisation *(Bureau de la modernisation de la fonction de contrôleur, SCT).*

2.2 Avantages de l'analyse comparative

L'analyse comparative constitue un outil qui comporte des objectifs d'amélioration réaliste et vous aide à comprendre les changements qu'il faut effectuer pour améliorer le rendement. Vous pouvez vous servir de l'analyse comparative pour cerner et corriger les problèmes, mettre en œuvre des initiatives de changement stratégique ou pour apporter des améliorations continues. [*Traduction*] « Dans le secteur privé, l'analyse comparative se justifie

essentiellement du fait de la volonté de préserver ou de regagner sa position concurrentielle sur le marché. Bien que la plupart des ministères et organismes du secteur public ne se disputent pas activement une part du marché, il existe des motifs tout aussi valides de considérer l'analyse comparative comme une technique d'amélioration de la gestion du secteur public » (Bibliographie n° 13, Chapitre 1, p. 1).[1]

Fournir de l'information utile sur le rendement

[*Traduction*] « Tous les niveaux de gouvernement doivent bénéficier de méthodes fiables pour évaluer le rendement relatif des programmes du secteur public pour pouvoir fixer des priorités générales et élaborer des stratégies d'ensemble. L'analyse comparative peut aider les gestionnaires du secteur public à améliorer leurs données sur le rendement. De telles améliorations peuvent à leur tour aider les organisations à mieux satisfaire à leurs exigences en matière de responsabilité externe et interne. Les données recueillies grâce à l'analyse comparative ajoutent souvent une perspective comparative importante aux contributions de l'organisation. Plus précisément, certaines données ne peuvent être utiles que lorsqu'elles sont comparées sur une certaine période ou avec celles d'autres organisations… » (n° 13, chap. 1, p. 2).

Améliorer la planification stratégique et évaluer les points forts et les faiblesses de votre organisation

L'organisation peut apprendre comment planifier plus efficacement à long terme en observant comment les autres organisations ont atteint de meilleurs niveaux de rendement au moyen de leur propre planification stratégique. L'analyse comparative permet à la direction de déterminer où résident les problèmes majeurs et ce qu'elle peut faire pour renforcer les secteurs faibles. Les domaines d'excellence ressortiront également, ce qui permettra à l'organisation de poursuivre ce qu'elle fait bien.

Établir des objectifs stimulants mais réalisables pour l'avenir et favoriser un meilleur rendement

[*Traduction*] « L'analyse comparative est essentiellement une comparaison et celle-ci peut constituer une force motrice qui agit sur le rendement de l'organisation ou de la personne » (n° 13, chap. 1, p. 1). Comprendre ce qu'une organisation fait de mal, ou ce qu'elle pourrait faire mieux, permet de planifier plus facilement les niveaux de rendement futurs. La direction saura à quoi s'en tenir en termes de rendement et ce qu'elle doit faire pour atteindre son objectif. Ainsi, des objectifs plus réalistes devraient être fixés.

L'analyse comparative des activités ou des fonctions peut aider les gestionnaires principaux et le personnel à déterminer quel est le rendement des organisations et des programmes par rapport aux organisations principales de leur domaine. La technique peut révéler de nouvelles idées créatrices qui contribuent à l'amélioration du rendement. L'analyse comparative tient

---

[1] Structure de l'information entre parenthèses : La première partie de la référence est un chiffre qui a trait au chiffre correspondant aux auteurs énumérés dans la bibliographie du présent guide, qui se trouve à l'Annexe E (p. ex., n° 13=Trosa, Sylvie et Suzanne Williams); la deuxième partie de la référence bibliographique renfermera, s'il y a lieu, le chapitre applicable (ch.) ou le numéro d'annexe de l'ouvrage de l'auteur qui est cité; enfin, la troisième partie comprend le numéro de page du document, du chapitre ou de l'annexe cité.

lieu d'outil servant notamment à aider les gestionnaires à exécuter leur mandat de modernisation et d'amélioration de la gestion financière au gouvernement fédéral.

Favoriser la mise en œuvre de pratiques optimales et faire réaliser des économies considérables

L'analyse comparative et les autres données de comparaison peuvent être utilisées pour faire face aux pressions en trouvant des manières de rationaliser les processus ou en découvrant des possibilités d'améliorer l'affectation des ressources. La mise en œuvre des pratiques optimales découvertes dans les autres organisations au moyen de l'analyse comparative aidera l'organisation à devenir plus efficace et efficiente.

2.3 Pratiques qui favorisent des analyses comparatives utiles dans le secteur public

On peut effectuer des analyses comparatives utiles dans le secteur public s'il y a un effort conscient de créer l'environnement approprié et de favoriser une culture axée sur l'apprentissage et l'amélioration continus. Les concepts présentés ci-dessous fournissent des idées quant à la manière d'assurer le succès de cet effort :

Environnement approprié

- Établir et maintenir un environnement dans l'ensemble du gouvernement et au sein des organisations, qui embrasse le processus de l'analyse comparative et la mise en commun des pratiques optimales.
- Obtenir des engagements en termes d'acceptations et de ressources de tous les paliers de gestion pour implanter une stratégie sur la qualité du service qui intègre l'analyse comparative et les pratiques optimales.
- Promouvoir la mise en commun de l'expérience et de l'information sur l'analyse comparative et les pratiques optimales dans l'ensemble du gouvernement et dans les ministères.
- Promouvoir les partenariats et les alliances en matière d'analyse comparative et de pratiques optimales dans tout le gouvernement, au sein des ministères fédéraux, ainsi qu'avec les autres organisations des secteurs public et privé.

Diffusion de l'information

- Diffuser et partager de l'information et des résultats sur les pratiques optimales et l'analyse comparative de façon rapide, accessible, conviviale et efficace.
- Annoncer et appuyer la mise en commun de l'analyse comparative et des pratiques optimales au moyen de divers médias.
- Identifier des projets pilotes importants sur l'analyse comparative et les pratiques optimales pour illustrer l'efficacité du processus.
- Intégrer la mise en commun de l'analyse comparative et des pratiques optimales à des programmes de formation.

Amélioration continue du processus d'analyse comparative

- Évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'analyse comparative et du partage des pratiques optimales et améliorer sans cesse les processus d'analyse comparative et des pratiques optimales.
- Évaluer l'efficacité et l'efficience des différentes méthodes d'analyse comparative, de la mise en commun des pratiques optimales et des améliorations aux résultats opérationnels.
- Effectuer des consultations avec les utilisateurs de l'analyse comparative et des pratiques optimales pour inciter les gestionnaires, les professionnels qui les appuient et les autres employés à améliorer sans cesse les moyens de recueillir, de diffuser et de mettre en commun l'information sur l'analyse comparative et les pratiques optimales.

Nota : Il convient de noter que les ministères procèdent actuellement à la mise en œuvre de la Stratégie d'information financière (SIF). La SIF est un projet ambitieux qui a pour objectif de changer radicalement la manière dont le gouvernement gère l'information financière. Certains ministères décideront peut-être d'attendre jusqu'à ce que certains des changements aient été apportés avant d'effectuer une analyse comparative approfondie.

3. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La présente section décrit les rôles et responsabilités des divers intervenants reliés à l'analyse comparative de la gestion financière dans la fonction publique. Vous devriez noter que l'analyse comparative de la gestion financière est l'un des nombreux outils dont disposent les gestionnaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.

3.1 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

- Élaborer des conseils sur l'analyse comparative de la gestion financière au besoin.
- Faciliter la réalisation d'études d'analyse comparative.
- Faciliter la mise en commun d'information sur les données repères et les pratiques optimales.
- Donner de l'information sur la disponibilité d'une formation en analyse comparative.

3.2 Gestionnaires principaux du ministère et gestionnaires opérationnels

- Assurer du leadership et bien communiquer avec tous les employés au sujet des analyses comparatives.
- Favoriser une culture organisationnelle et assurer une crédibilité, un respect et la confiance envers les activités d'analyse comparative.
- Fournir les ressources nécessaires et un engagement envers cet outil.
- Expliciter les objectifs de l'analyse comparative au personnel du ministère.
- Élaborer des partenariats avec les organisations avec lesquelles l'analyse comparative sera effectuée.
- Approuver des mesures et normes reliées aux analyses comparatives.
- Mettre en œuvre des outils de collecte des données pour les analyses comparatives.
- Intégrer l'analyse comparative ministérielle comme élément clé des programmes de gestion de la qualité totale (GQT) et d'amélioration continue du processus (ACP) de l'organisation et l'intégrer à sa planification stratégique et à son processus budgétaire.
- Contribuer efficacement à la prise de décisions et se servir de l'information tirée de l'analyse comparative pour obtenir de meilleurs résultats.
- Mettre en œuvre les changements convenus à la suite des études d'analyse comparative.

3.3 Gestionnaires chargés des finances et de la vérification

- Aider à fixer les priorités en matière d'analyse comparative de la gestion financière.
- Diriger le lancement de projets d'analyse comparative, prendre charge de l'entente concernant les organisations à étudier et les rôles des membres de l'équipe.

- Informer les employés et les autres intervenants clés au sein de l'organisation des objectifs et des processus liés à l'analyse comparative de la gestion financière.
- Veiller à ce que l'organisation connaisse l'existence des données repères de gestion financière, des lacunes au niveau du rendement et des possibilités de combler ces lacunes.
- Déterminer le coût et les avantages des changements en fonction des lacunes au niveau du rendement.
- Élaborer des mesures concernant les finances et le rendement pour surveiller les progrès réalisés par rapport aux normes d'analyse comparative.

3.4 Tous les employés

- Montrer sa compétence dans un domaine de travail.
- Mettre en balance l'indépendance du jugement et le travail d'équipe efficace.
- Faire preuve d'ouverture d'esprit au niveau de l'échange d'information.
- Participer efficacement à la collecte de données à des fins d'analyse comparative.
- Participer à la mise en œuvre des changements à la suite des études d'analyse comparative.

4. QUESTIONS À SE POSER AVANT DE COMMENCER

[TRADUCTION]
« Tout élément mesurable n'est pas important et
tout élément important n'est pas mesurable. »

Albert Einstein

4.1 L'analyse comparative : quoi et quand?

De façon générale, vous devriez soumettre à une analyse comparative les fonctions de gestion financière qui contribuent de façon importante à l'efficacité de votre organisation et à la réalisation de vos objectifs stratégiques.

L'analyse comparative devrait faire partie intégrante de votre stratégie générale de gestion. Le moment où les analyses comparatives sont effectuées est crucial. Le faire durant les périodes où d'importants changements surviennent peut entraîner la collecte de données erronées.

4.2 Disposons-nous des ressources nécessaires pour procéder aux analyses comparatives et pour donner suite aux résultats?

Il faut disposer de ressources adéquates (personnes, temps et financement) pour planifier et mener à bien le projet d'analyse comparative. Une fois que l'étendue du projet a été définie, des ressources seront requises pour réunir les données. Une approche originale peut consister à former un consortium interministériel dont les membres financeront conjointement l'initiative et conjugueront leurs efforts pour planifier et entreprendre l'étude d'analyse comparative.

En plus du coût de l'analyse comparative proprement dite, il y a les coûts associés au suivi à assurer en réponse à l'étude. Si l'on ne donne pas suite aux résultats de l'étude à cause d'un manque de ressources, le processus risque d'être inutile.

4.3 Quel genre d'analyse comparative convient?

L'expression « analyse comparative » est une expression générale qui peut prendre différentes formes :

[*Traduction*] « L'analyse comparative des résultats est la comparaison de deux ou plusieurs résultats organisationnels [...] en fonction d'indicateurs de rendement connexes. Habituellement, ces indicateurs ne sont pas des normes générales (c.-à-d. des objectifs à atteindre), mais plus souvent une série de mesures ou de mandats utilisés par les organisations pour vérifier l'efficacité et/ou l'efficience de l'organisation ou du programme. L'accent mis sur les résultats ne signifie pas que les questions concernant l'efficacité et l'efficience des processus internes sont moins importantes » (n° 13, chap. 1, p. 3).

Voici certains exemples précis d'analyses comparatives des résultats financiers : coût des services financiers ministériels en tant que pourcentage du budget de fonctionnement total; et pourcentage des efforts des employés des finances qui est dévoué au traitement des transactions comparé au pourcentage dévoué à l'appui du processus décisionnel opérationnel.

L'analyse comparative des processus est une analyse comparative des processus organisationnels axée sur les résultats. Les processus se définissent comme des méthodes ou des tâches particulières exécutées par certaines unités de travail. Cela comporte habituellement certaines étapes ou opérations discrètes. Ce que l'on appelle généralement les procédures et les règles formelles de travail influence souvent un processus. L'analyse comparative des processus vise à améliorer la qualité ou la quantité des extrants d'une organisation. Les améliorations réalisées peuvent avoir des répercussions directes sur les résultats de l'organisation ou du programme (n° 13, chap. 1, p. 2).

Voici des exemples des aspects sur lesquels peuvent porter les analyses comparatives des processus financiers : cycle de dépenses, cycle de recettes, voyages, planification et analyse financières, comptabilité générale et établissement de rapports.

En effet, des analyses comparatives des résultats peuvent précéder des analyses comparatives des processus en fournissant d'abord une vue d'ensemble et ensuite une vue plus restreinte d'une organisation. La première forme d'analyse est le point de départ d'un examen visant à découvrir les raisons sous-jacentes d'écarts dans le rendement et peut mener à la deuxième forme d'analyse consistant à mesurer les différences dans des processus précis.

Les données repères constituent une sorte de norme qui peut se définir comme des objectifs de mesure du rendement réel. Les données repères se classent habituellement en normes de pratique minimales, moyennes et optimales.

- Les normes minimales impliquent un niveau de service ou de rendement qui sera presque toujours réalisable.
- Les normes moyennes reposent sur une moyenne mathématique du niveau de service fourni à tous les usagers ainsi que sur des facteurs d'efficacité et de qualité du service, tels les taux d'erreur ou le nombre de transactions traitées par équivalent temps plein (ÉTP).
- Les normes de pratique optimales servent à définir un niveau de service prévu et sont souvent utilisées pour motiver le personnel à atteindre un niveau de rendement ou de productivité plus élevé (n° 13, chap. 1, p. 3).

4.4 À qui devrions-nous nous comparer?

Il y a une variété de manières de décider à qui comparer son organisation. Le ou les processus de gestion financière que l'on décide de soumettre à une analyse comparative déterminent, plus que toute autre chose, quelles organisations seront sélectionnées à cette fin.

Les organisations qui envisagent d'effectuer des études d'analyse comparative peuvent choisir des données repères externes, des données repères internes ou des données repères analogues.

L'analyse comparative externe identifie le produit, les services et les processus de travail des organisations qui offrent des produits ou des services semblables et compare leurs résultats. Il s'agit d'un outil utile pour faire ressortir les domaines qui doivent faire l'objet d'améliorations au sein de l'organisation (nº 12, p. 5).

On parle d'analyse comparative externe lorsqu'on se compare à d'autres ministères de l'administration fédérale, à d'autres paliers gouvernementaux (provincial et municipal) et à des organisations du secteur privé.

L'analyse comparative interne compare les processus ou produits similaires d'une organisation. Il s'agit du genre d'analyse comparative le plus facile à effectuer, mais il se limite aux pratiques optimales internes de l'organisation. On devrait le considérer comme un moyen d'établir un rendement de base qui servira ultérieurement à des fins de comparaison du rendement externe et à établir l'ampleur des possibilités d'amélioration (nº 12, p. 5).

Un exemple d'analyse comparative interne dans le secteur public en est une où un ministère décentralisé compare ses processus de la gestion financière dans diverses régions.

L'analyse comparative analogue est considérée comme la catégorie d'analyse comparative la plus difficile et la plus intéressante, car la comparaison est établie avec une organisation internationale qui peut exécuter un processus semblable, mais dans un domaine différent. Ces organisations sont difficiles à repérer et il faudra peut-être apporter des ajustements aux pratiques comptables et autres (nº 12, p. 5).

4.5 Devrions-nous avoir recours à des experts-conseils?

Les experts-conseils peuvent apporter de l'aide et de la crédibilité pour les études d'analyse comparative effectuées dans de petites et moyennes organisations qui pourraient trouver difficile de réaliser cette activité à l'interne. Par exemple, les experts-conseils peuvent fournir la formation nécessaire sur l'analyse comparative. On aura peut-être davantage confiance dans les résultats si l'analyse comparative est effectuée par un tiers qui est perçu comme objectif et indépendant.

L'information devrait être fournie sous forme de rapport d'analyse comparative adapté à votre organisation, qui compare votre rendement à celui d'organisations semblables ou comparables à des fins d'analyse comparative. Vous avez accès à des données clés qui demeurent habituellement confidentielles et on ne fait nullement mention de l'une ou l'autre des organisations ou des personnes dans la présentation des résultats pour préserver l'anonymat.

5. LE PROCESSUS D'ANALYSE COMPARATIVE

[*Traduction*] « L'analyse comparative est un processus délibéré et long qui requiert une discipline organisationnelle et un engagement solide et actif de la part des cadres supérieurs. La volonté d'atténuer toute lacune au niveau du rendement nécessite des choix difficiles du point de vue opérationnel, organisationnel et de l'affectation des ressources. Ces choix doivent être appuyés par les cadres supérieurs et soutenus par une volonté de s'adapter à autrui et d'apprendre d'autrui » (n° 12, p. 5).

La présente section constitue un guide utile pour les gestionnaires des finances et des programmes qui désirent mener efficacement une étude d'analyse comparative de la gestion financière et accélérer l'introduction de l'analyse comparative dans leurs organisations.

Elle vise à aider les participants à comprendre comment :

- identifier les projets d'analyse comparative qui sont conformes aux plans stratégiques des cadres supérieurs;
- analyser un processus qui touche plusieurs secteurs fonctionnels;
- structurer une approche de collecte efficace de renseignements des organisations « les meilleures de la catégorie »;
- élaborer un cadre d'identification, d'organisation et d'analyse du processus de rendement;
- analyser efficacement les données d'analyse comparative pour comparer les mesures de rendement, les causes sous-jacentes ainsi que les agents d'action.

[*Traduction*] « Les principaux praticiens ont élaboré une structure formelle pour le processus d'analyse comparative. Celle-ci se répartit en cinq phases générales :

- la planification
- la collecte des données
- l'analyse et l'intégration
- la mise en œuvre et l'exécution
- le nouvel étalonnage.

« Chaque phase exige que des mesures précises soient prises. Bien qu'une organisation puisse les modifier pour qu'elles soient adaptées à sa situation précise, elles sont recommandées comme guides pour la mise en œuvre réussie du processus général d'analyse comparative.

5.1 Planification

« Cette phase est la plus cruciale. Elle a pour objectifs de déterminer *ce qui* doit faire l'objet de l'analyse comparative, *qui* sont les meilleurs exécutants, et *comment* les données seront collectées » (n° 12, p. 6).

Déterminer les domaines qui doivent faire l'objet d'une analyse comparative et établir des priorités

Il importe de comprendre les processus internes, les produits et les services actuels de votre organisation avant d'entreprendre une étude d'analyse comparative. Une connaissance et une compréhension approfondies de l'environnement interne sont primordiales pour plusieurs raisons :

- elles positionnent l'organisation de manière à ce qu'elle puisse établir facilement quels sont les écarts possibles entre ses résultats ou activités et ceux des organisations qui appliquent des pratiques optimales;
- elles peuvent révéler des sources d'information et d'aide importantes et des occasions d'analyse comparative;
- elles facilitent le choix de partenaires d'analyse comparative appropriés et d'indicateurs de rendement significatifs;
- l'échange d'information est la pierre angulaire de l'analyse comparative. Sans examen interne, une organisation pourrait ne pas être en mesure de participer à un échange significatif d'information et, par conséquent, se buter à des difficultés dans l'obtention de renseignements d'autrui.

Dans le cas de l'analyse comparative des processus, on détermine quels processus devraient faire l'objet d'une analyse comparative et suivant quel ordre prioritaire en répondant aux questions suivantes :

- Le processus constitue-t-il un élément clé de la réussite de l'organisation?
- Le processus mobilise-t-il beaucoup de ressources?
- Estime-t-on que le processus compte trop de personnel ou offre un rendement qui ne répond pas aux attentes? (n° 2, chap. 3, p. 11)
- Le processus est-il stable (c'est-à-dire qu'il n'est pas en train d'être remanié ou modifié)?
- Le processus reçoit-il beaucoup de publicité et est-il considéré comme candidat à l'amélioration?

Il importe de ne pas tenter de procéder à l'analyse comparative de trop nombreuses activités à la fois et de commencer par deux ou trois des plus grandes priorités. Dans bon nombre de cas, le nombre de fonctions à être analysées peut être évident ou établi par des recherches antérieures. On étudie les facteurs de réussite, les produits, les services et les processus cruciaux et le critère de décision utilisé pour choisir les processus qui doivent faire l'objet d'une analyse comparative sur-le-champ.

Identifier les clients à l'interne de l'analyse comparative, leurs exigences, les extrants de l'effort d'analyse comparative et obtenir l'appui de la direction

Habituellement, les gestionnaires de processus individuels s'intéressent surtout aux processus qui touchent leur fonctionnement. Il est primordial de bien comprendre l'utilisation que l'on

fera de l'information tirée de l'analyse comparative pour que le projet connaisse du succès. Une organisation devra établir des paramètres en fonction des ressources affectées au projet d'analyse comparative, comme le temps, l'argent et le personnel affectés à la tâche. À ce stade, il est également utile de déterminer comment les résultats de l'analyse comparative seront utilisés, car ce renseignement peut indiquer ce qui devrait faire l'objet de l'analyse comparative et le niveau de détails nécessaire.

Il faut obtenir l'appui et l'adhésion des cadres supérieurs à ce stade. Bien qu'il soit essentiel d'obtenir l'engagement des cadres supérieurs pour assurer la mise en œuvre des résultats de l'analyse, les efforts déployés quotidiennement dans le cadre de l'analyse comparative devront être gérés par les gestionnaires responsables de l'exécution des fonctions financières qui font l'objet de l'analyse comparative.

Constituer l'équipe d'analyse comparative ou d'amélioration du processus

Il est primordial de former une équipe de projet qui possède les connaissances et les capacités requises pour planifier, communiquer les résultats et mettre en œuvre les conclusions si l'on veut établir une orientation claire et brève pour le projet. Il s'agit en outre de fixer des limites au nombre de membres de l'équipe d'analyse comparative et d'évaluer le nombre de processus à analyser. [*Traduction*] « L'équipe devrait être constituée de personnes qui s'y connaissent bien dans les opérations internes, qui sont les plus susceptibles d'être touchées par les changements imputables à l'analyse comparative, et qui sont souples et ouvertes au changement. À un moment donné, ces membres de l'équipe deviendront des agents du changement au sein de l'organisation » (n° 12, p. 6).

Gérer le changement

Comme c'est le cas pour toute nouvelle initiative ou entreprise, à moins qu'elle ne soit gérée et mise en œuvre adroitement, l'analyse comparative ne fournira pas nécessairement les résultats souhaités. L'analyse comparative implique des changements aux processus et aux méthodes opérationnelles qui risquent d'être accueillis avec scepticisme et résistance par le personnel. Il y a toujours des choix à faire quant à la manière de gérer le processus du changement. Parfois, il est logique d'agir rapidement, tandis qu'à d'autres moments, il est préférable de prendre le temps nécessaire pour préparer soigneusement ce processus, afin de causer le moins d'interruptions et de frais possible.

Par souci d'efficacité et pour augmenter la probabilité que l'analyse comparative de gestion financière sera couronnée de succès, l'équipe qui s'en charge doit dresser un plan de gestion du changement et le mettre à jour périodiquement. Le plan devrait inclure les éléments principaux suivants :

- formulation claire des objectifs de l'analyse comparative et où ces objectifs se situent par rapport au reste du ministère et énoncé de la vision de l'organisation des finances;
- engagement solide et visible de la part de la haute direction tout au long du processus;
- identification d'une masse critique d'employés à tous les échelons de l'organisation des finances qui favoriseront le changement, y adhéreront et prendront un solide engagement à son égard;

- communications honnêtes, ouvertes et régulières avec les employés;
- approche claire de transition de l'état actuel à l'état futur, reposant sur les résultats de l'analyse comparative.

Bien qu'elle soit incluse à la phase de planification, la gestion du changement est une activité qui doit être accomplie durant tout le processus d'analyse comparative.

Examiner et décrire les processus

L'examen des processus sélectionnés aux fins de l'analyse comparative constitue un élément crucial de l'exercice d'analyse comparative. La collecte d'information insuffisante à propos des processus et des sous-processus peut, au bout du compte, limiter le succès de l'analyse et l'utilité générale de l'exercice. L'objectif de cette étape est de cerner les caractéristiques fondamentales d'un ou de plusieurs processus, y compris les outils ou systèmes qui rendent possibles ces processus. Cela peut se faire au moyen d'une *description des processus*, consistant à créer des diagrammes qui montrent la séquence des événements ou activités associés à la prestation d'un service ou d'un produit. Initialement, cette représentation des processus peut être plus globale, c'est-à-dire montrer les grands processus opérationnels. Puis, on peut les disséquer, de sorte à créer des diagrammes de plus en plus détaillés jusqu'à ce qu'on obtienne le degré de détail souhaité pour toutes les activités liées aux processus à l'étude. Parfois, ce simple processus graphique révèle immédiatement les endroits où des améliorations pourraient être apportées.

Définir les mesures d'analyse comparative pertinentes

Le choix des indicateurs de rendement comprend la définition de ce qui doit être mesuré et de la façon de le mesurer en termes très clairs. Cette étape permet de déterminer les critères d'évaluation du rendement d'une organisation par rapport au rendement d'autres organisations. Il est nécessaire de disposer d'un ensemble équilibré de mesures ou d'une famille d'indicateurs qui reflètent les points de vue des clients (internes et externes), des intervenants et des employés pour bien évaluer le rendement.

La plupart des processus sont mesurables, mais le défi à relever réside dans la détermination des « bonnes » mesures. Il est parfois impossible d'élaborer des indicateurs significatifs pour certains processus, comme ceux reliés à la planification stratégique ou à la prestation de conseils financiers. Dans de tels cas, on peut adopter une approche d'étude de cas pour déterminer quelle est l'expérience acquise. On devrait également envisager la possibilité de mesurer la qualité des extrants d'un processus. À titre d'exemple, il serait possible de produire plus rapidement certains types de données financières. Cependant, le coût pourrait être prohibitif et les gains réalisés pourraient ne pas valoir l'augmentation de coût.

Lorsqu'on choisit des indicateurs de rendement, il importe de tenir compte d'une multitude de facteurs comme l'adaptation aux objectifs et aux priorités de l'organisation, les répercussions possibles sur le rendement de l'employé, les besoins des intervenants et les répercussions au niveau des ressources. Les indicateurs de rendement les plus souvent utilisés pour effectuer des études d'analyse comparative sont les ratios ou pourcentages. Des mesures qualitatives du rendement (rapidité, satisfaction du client, etc.) devraient être élaborées lorsque c'est possible.

Selon la nature des services fournis et les objectifs des programmes ministériels, il peut être important d'établir des liens entre les indicateurs et les besoins et attentes des clients. Lorsque vous établissez les indicateurs, il importe de souligner que les différences entre les organisations peuvent atténuer la validité des comparaisons qui reposent sur de simples ratios. À titre d'exemple, les différences dans les ressources utilisées pour effectuer des transactions peuvent limiter la valeur des comparaisons qui s'appuient sur le coût par transaction. Dans de telles circonstances, il est préférable de donner une définition plus large des indicateurs de rendement en incluant une gamme de facteurs, comme la complexité de la transaction, la valeur des factures et le nombre de clients.

Chercher et choisir des partenaires d'analyse comparative

Une méthode utile pour choisir les partenaires éventuels aux fins de l'analyse comparative est un processus à deux étapes consistant :

- À formuler un ensemble de critères de sélection possibles portant notamment sur :
  - la nature des services ou programmes de gestion financière (p. ex., importants programmes de subventions et de contributions ou importante responsabilité de gestion de fonds);
  - la taille du ministère ou de l'organisme;
  - le type de système financier;
  - la mesure dans laquelle les responsabilités de gestion financière ont été déléguées à des gestionnaires hiérarchiques;
  - le degré de centralisation ou de décentralisation (p. ex., le nombre de bureaux régionaux ou autres installations dans les régions).
- À créer un profil des partenaires au moyen des importants critères d'évaluation de la pertinence des partenaires éventuels aux fins de l'analyse comparative.

Règle générale, des organisations comparables de tailles et de structures semblables devraient être retenues pour effectuer une analyse comparative. Cette précaution vise à s'assurer que de l'information pertinente et applicable est recueillie.

Un choix final serait déterminé par la similarité des entreprises, programmes ou fonctions afin de produire des résultats valables, par la volonté des partenaires éventuels de mettre en commun de l'information, par la valeur et l'importance de l'information pour l'organisation, et par l'information qui doit être échangée avec le partenaire d'analyse comparative.

Voici les genres de partenaires d'analyse comparative qu'une organisation du secteur public pourrait envisager :

- d'autres parties de sa propre organisation;
- d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral;
- des ministères et organismes de gouvernements provinciaux et d'administrations municipales;

- des ministères et organismes de gouvernements étrangers;
- des entreprises privées.

Établir un code d'éthique

Établir des protocoles d'analyse comparative qui définissent les comportements prévus et les résultats par rapport aux partenaires d'analyse comparative. L'Annexe B renferme une série de règles d'éthique et un code de conduite.

Déterminer les méthodes de collecte de données

[*Traduction*] « Trouver de l'information digne de foi qui pourra servir à persuader la direction de mettre en œuvre des changements constitue la pierre angulaire du processus d'analyse comparative » (n° 12, p. 7). Pour l'essentiel, il existe trois grandes sources de données : les sources d'information internes, les sources d'information externes et la recherche originale sur l'analyse comparative. On peut se procurer de l'information d'une ou plusieurs de ces sources. La validité des résultats de l'analyse comparative est renforcée si l'on se sert de plus d'une source d'information et si l'intégrité des données est vérifiée par recoupement.

L'équipe chargée de l'analyse comparative doit décider de la meilleure méthode de collecte des données après avoir tenu compte des objectifs d'analyse comparative et des besoins en information. Les critères suivants énoncent la règle générale à suivre pour décider de la meilleure méthode de collecte de l'information :

- la portée et l'exactitude de l'information nécessaire;
- le coût de l'obtention de l'information;
- les usages prévus de l'information;
- le temps dont on dispose pour mener l'exercice de collecte de données;
- l'accessibilité des sources de données (n° 6, p. 8).

Idéalement, les données de l'interne devraient être collectées en premier lieu parce qu'elles peuvent faire ressortir les points forts et les faiblesses qui indiqueraient les secteurs qui ont le plus besoin d'une analyse comparative. Les sources de données externes comprennent les rapports, documents et publications du gouvernement, les documents de recherche, revues et magazines, les centres internationaux d'activités sur l'analyse comparative, les associations professionnelles, les sources universitaires et colloques ou congrès. Les sources de recherche originale englobent les questionnaires, entrevues réalisées par téléphone et visites de sites des partenaires de l'analyse comparative.

5.2 Collecte de données

[*Traduction*] « Voici certaines lignes directrices générales pour la collecte de données.

Questionnaire

« Le questionnaire est la base de toute bonne étude d'analyse comparative et constitue un lien de communication commun entre les participants à l'analyse comparative. Préparé avant le premier contact, il fait en sorte que l'équipe a une bonne compréhension des processus analysés et il est vérifié par les personnes qui font effectivement le travail » (n° 12, p. 7).

Sondages

Lorsque vous effectuez un sondage par courrier ou par téléphone, la population cible est identifiée et vous lui demandez de répondre à un questionnaire. Il faut parfois offrir certains avantages (comme la communication gratuite des résultats) pour obtenir un taux de réponse qui procurera des résultats fiables (n° 12, p. 7).

Visite personnelle et entrevue

[*Traduction*] « Le premier contact devrait être établi par le chef de l'équipe d'analyse comparative ou par la haute direction, en particulier s'il s'agit de données délicates. La méthode d'analyse des données devrait être examinée avec soin pour que les données soient présentées en un format menant à l'analyse » (n° 12, p. 7). Une équipe formée de deux membres est idéale pour une visite : un membre pose les questions et l'autre prend des notes et observe le processus d'entrevue.

5.3 Analyse et intégration

L'analyse des données est l'élément précurseur de l'identification des lacunes au niveau du rendement et des causes sous-jacentes de telles lacunes. Le degré de comparabilité entre organisations a des répercussions sur la validité des données repères. Dans certains cas, notamment lorsqu'une organisation est très informatisée tandis qu'une autre ne l'est pas, les mesures du rendement peuvent ne pas être tout à fait comparables. Dans ces cas, l'équipe d'analyse comparative aurait besoin de normaliser les données pour tirer des conclusions exactes.

Les données sont normalisées en fonction d'un ratio à l'aide de facteurs comme :

- la taille (le budget en dollars par employé);
- l'âge (l'infrastructure, les systèmes de TI);
- le milieu de travail (les pressions budgétaires, les exigences réglementaires).

La comparaison des indicateurs de rendement entre organisations peut révéler des différences et des écarts qui doivent être corrigés. La comparaison de résultats à l'interne et entre organisations suscite certaines questions quant à la raison de ces différences. En ce qui a trait à l'analyse comparative des résultats, il s'agit de pousser l'examen au-delà des données quantitatives et d'étudier le contexte environnemental, y compris les processus et d'autres

facteurs comme les différences politiques, juridiques ou législatives pour déterminer les causes des écarts dans le rendement.

Un tableau à matrice dressant la liste des mesures de rendement pour chaque partenaire d'analyse comparative constitue un outil de base pour analyser les écarts de rendement. Cette matrice s'est révélée utile pour faire ressortir ces écarts. Lorsqu'elle évalue les écarts de rendement, l'équipe d'analyse comparative devrait axer ses travaux sur l'avenir. Plutôt que de cibler les niveaux actuels de rendement, l'équipe devrait voir au-delà des niveaux et des objectifs de rendement d'aujourd'hui pour comprendre le niveau de rendement qui sera nécessaire à l'avenir et les agents nécessaires pour atteindre ce niveau. Il est essentiel d'adopter une approche prospective pour atteindre et conserver un rendement supérieur.

L'analyse des données devrait être liée à l'objet initial de l'étude. Si l'objet de l'étude consiste à élaborer des pratiques et des méthodes commerciales qui se rattachent à la qualité, les organisations devront résumer les données brutes en se servant de l'un des outils suivants :

- tableaux;
- graphiques;
- anecdotes descriptives.

L'analyse des données devrait permettre de déterminer le rendement des données repères et de comprendre les pratiques utilisées pour atteindre ces résultats. L'écart au niveau du rendement représente la différence entre le rendement interne et celui du meilleur du domaine, et pourrait être négatif, nul ou positif.

S'il existe des écarts de rendement, la prochaine étape consisterait à concevoir et à mettre en œuvre un plan d'amélioration du rendement, puis à étalonner de nouveau les données repères.

5.4 Mise en œuvre et exécution

[*Traduction*] « Il s'agit d'une étape primordiale, car les résultats doivent être bien communiqués. L'équipe d'analyse comparative devrait documenter les résultats d'une façon qui convient à son organisation, au public visé et à la nature de l'étude [...] À ce stade, l'équipe d'analyse comparative présente ses conclusions à la direction pour faire accepter l'analyse, les conclusions et les mesures de mise en œuvre nécessaires pour refermer l'écart au niveau du rendement. La présentation à la direction devrait comprendre les objectifs ou le rendement prévu afin de rétrécir, de refermer ou d'excéder la norme repère, en tenant compte des objectifs de l'organisation. La mise en œuvre réussie d'un plan d'amélioration du rendement exige que les cadres supérieurs accordent leur parrainage et donnent leur adhésion. Les plans d'amélioration du rendement peuvent aller d'une amélioration graduelle à une nouvelle conception des processus jusqu'à une réingénierie. Il est souvent nécessaire de produire une analyse de rentabilisation qui décrit les coûts et les avantages du niveau d'amélioration choisi pour obtenir l'engagement des cadres supérieurs.

« Une fois que la direction a donné son appui, l'organisation devrait élaborer une série de plans d'action pour réaliser les nouveaux objectifs. Il importe que les mesures soient bien définies afin que leur mise en œuvre soit réussie. Chaque mesure doit faire l'objet d'une description de l'échéancier, des exigences au niveau des responsabilités et des ressources et les répercussions sur l'écart touchant le rendement devraient être comprises. Les plans d'action devraient également être revus avec le personnel des secteurs touchés pour obtenir leur engagement. Une fois entreprise l'étape de la mise en œuvre, il faudrait assurer le suivi des progrès réalisés au regard des jalons établis dans les plans d'action » (nº 12, p. 8).

5.5 Nouvel étalonnage

[*Traduction*] « Les organisations savent que leur environnement n'est pas statique. L'analyse comparative ne devrait pas l'être non plus » (nº 12, p. 9). Il est essentiel de réviser périodiquement les données repères pour maintenir un rendement supérieur dans un environnement qui évolue rapidement. Les objectifs et les normes évolueront avec le temps et des décisions devront être prises quant à savoir s'il faut mesurer le rendement par rapport aux normes/objectifs actuels ou nouveaux. Ces décisions devront tenir compte du fait que l'analyse comparative comporte des coûts financiers et des coûts en ressources humaines découlant de l'impact du changement sur le personnel.

Il faut adopter une approche équilibrée pour prévenir le changement excessif tout en évitant la suffisance. Les cadres supérieurs devront déterminer à quelle fréquence et dans quelle mesure les données repères doivent être étalonnées de nouveau.

6. EXPÉRIENCE ACQUISE

Lorsqu'on entreprend une analyse comparative de la gestion financière, il importe d'appliquer les leçons déjà apprises. Voici une liste de certaines leçons tirées des expériences d'analyse comparative des autres.

- Avant d'entreprendre un exercice d'analyse comparative, il faudrait effectuer une analyse coûts-avantages. L'analyse comparative est très coûteuse et il est important de décider d'avance de la façon dont l'information sera utilisée et si le jeu en vaut la chandelle.
- Assurez-vous de bien comprendre les processus sous-jacents de vos travaux.
- L'analyse comparative est un processus qui exige un engagement complet des cadres supérieurs ainsi que des facteurs incitatifs pour que la mise en œuvre soit réussie. Un champion de l'analyse comparative peut contribuer à mousser cet engagement et surveiller l'évolution de la mise en œuvre des changements.
- Choisissez vos partenaires avec soin. Les processus et les résultats qui doivent faire l'objet d'une analyse comparative devraient être comparables et produire des comparaisons significatives. L'analyse comparative avec des organisations du secteur privé peut être utile pour les ministères et organismes gouvernementaux à condition que les comparaisons soient pertinentes. Veuillez vous assurer que vous comparez des éléments comparables et bien noter et tenir compte des divergences importantes.
- Tentez de vous servir des systèmes existants pour produire les données requises afin d'appuyer l'analyse comparative. N'entreprenez pas d'exercice distinct de collecte de données, sauf si c'est absolument nécessaire.
- Chaque organisation gouvernementale possède une structure de fonctionnement différente et il existe divers genres de financement. Les organisations semblables doivent être regroupées à des fins de comparaison (elles ne peuvent pas toutes être comparées l'une à l'autre).
- La mise en œuvre débute au stade de la planification du projet. Des professionnels chevronnés de l'analyse comparative vous diront que pour qu'un projet d'analyse comparative livre la marchandise, il est essentiel de procéder à une planification et à une préparation soignées.
- Les projets d'analyse comparative doivent porter essentiellement sur des comparaisons très précises et avoir pour but de procurer des avantages généraux pour vos activités et programmes. Ne pressez pas le pas tant que vous n'aurez pas de questions précises auxquelles il vous faut des réponses.
- Tenez les cadres supérieurs au courant pendant tout le processus. Faites participer à l'équipe d'analyse comparative les gens qui gèrent présentement l'aspect de l'entreprise analysé et qui seront chargés de la mise en œuvre des changements.
- [*Traduction*] « Améliorez les processus (dans le cas de l'analyse comparative des processus) et non les paramètres individuels. Ne confondez pas l'échange de mesures de rendement et l'analyse comparative. Les statistiques ne peuvent pas être améliorées. Cependant, les opérations ou les processus que ces statistiques sont censées mesurer peuvent être améliorés » (n° 14, p. 3).

- Vous devriez certes entreprendre votre quête de cette pratique optimale insaisissable par un arrêt chez les experts-conseils. Les principaux experts-conseils en analyse comparative soutiennent qu'ils sont en mesure de vous dire non seulement quel est votre rendement, mais également comment votre rendement se compare aux meilleurs de la catégorie.
- [*Traduction*] « Les visites structurées produisent plus de données. Certains indices simples feront en sorte que vos visites d'analyse comparative vous permettent de toucher le gros lot, plutôt que de constituer des visites aux frais de la princesse [...] Le travail d'équipe doit commencer avant que vous franchissiez le pas de la porte d'une autre organisation [...] Il est crucial de disposer d'un programme structuré [...] Chaque membre de l'équipe devrait savoir exactement quel est son rôle et comprendre comment l'information qu'il recueille s'intégrera aux autres renseignements pour former un résumé cohérent de toute la visite. Il est vital de demander de l'information sur les expériences d'apprentissage ainsi que des détails factuels » (n° 14, p. 6, 7). Prenez beaucoup de notes.
- [*Traduction*] « Élaborez un plan de mise en œuvre ciblé [...] "Plus les changements sont complexes, plus le risque est grand." [...] Ce ne sont pas les paramètres qui comptent, mais bien les processus. [...] En ciblant avec soin des processus clairement définis aux fins de l'analyse comparative et en s'assurant que les cadres adhèrent à votre projet dès le début, vous pourrez entreprendre vos exercices d'analyse comparative du bon pied et tirer une conclusion utile [...] Ne tentez pas d'en ratisser trop large, fixez-vous des jalons orientés sur les mesures à prendre et assurez un suivi régulier » (n° 14, p. 7, 8).

7. CONCLUSION

La mise en œuvre de l'analyse comparative dans le secteur public présente une foule de défis. De nombreux ministères et organismes se sont servis d'une certaine forme d'analyse comparative interne pendant des années (c'est-à-dire qu'ils ont comparé les pratiques, processus et rendements de régions ou de bureaux de service). Cependant, tous ne comprennent pas de la même manière les concepts d'analyse comparative, de données repères, de pratiques optimales et de normes. Ces termes sont utilisés différemment et, parfois, de façon interchangeable. En soi, cette situation présente des défis pour faire progresser la mise en œuvre de l'analyse comparative comme outil utilisé dans le milieu de la gestion financière à l'échelle de l'administration fédérale.

L'analyse comparative en général et l'analyse comparative de la gestion financière en particulier en sont au stade embryonnaire dans la fonction publique fédérale. On n'en comprend pas encore tout à fait les outils et les techniques et la plupart des gestionnaires et des agents des finances n'ont pas suivi de formation pour les utiliser. Les personnes interrogées se plaignent surtout que ces deux types d'analyse comparative semblent bons en théorie, mais qu'ils sont très difficiles à appliquer en pratique.

Le présent guide comprend une orientation et des conseils sur l'utilisation de l'analyse comparative des fonctions de gestion financière en particulier. Le guide décrit un processus et un modèle qui peuvent être adaptés aux besoins d'une organisation et du gestionnaire désireux de se servir de l'analyse comparative pour mesurer et améliorer le rendement. L'objectif consiste à donner aux lecteurs un aperçu des étapes à franchir pour mettre en œuvre un programme solide d'analyse comparative et de mesure du rendement tout en leur permettant de se faire leur propre opinion concernant la mise en œuvre exhaustive. Il est à souhaiter que l'analyse comparative devienne un outil important d'amélioration et de modernisation des pratiques de gestion financière au sein des ministères et organismes.

8. RENSEIGNEMENTS

Pour obtenir plus de renseignements et de conseils sur ce guide, prière de communiquer avec le bureau suivant :

Division de la politique de la gestion financière
Secteur de la politique de gestion financière et d'analyse
Direction de la fonction de contrôleur
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
8^{e} étage, tour ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

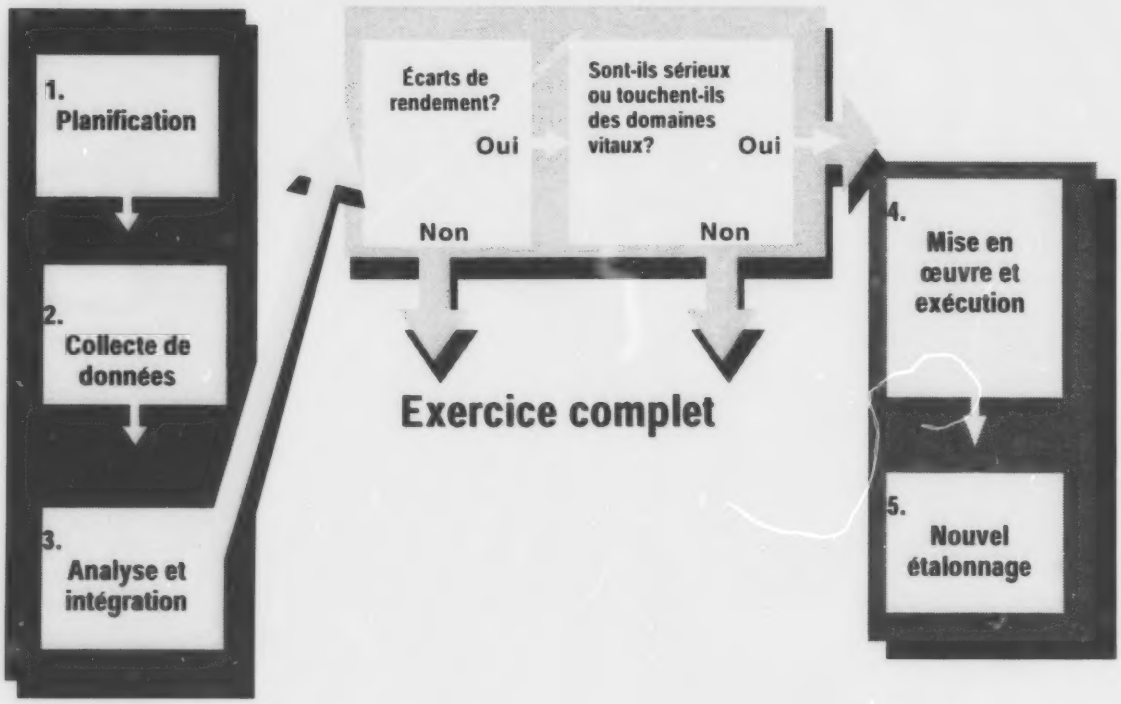
Téléc. : (613) 952-9613
Tél. : (613) 957-7233

Des exemplaires des publications du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sont généralement offertes uniquement sous forme électronique. On peut accéder au *Guide de l'analyse comparative de la gestion financière* par le site Internet du SCT à l'adresse suivante :

http://www.tbs-sct.gc.ca/

ANNEXE A – MODÈLE INTÉGRÉ D'ANALYSE COMPARATIVE

La réussite de l'analyse comparative doit reposer sur une approche structurée. Les organisations emploient des modèles d'analyse comparative comptant aussi peu que quatre étapes et jusqu'à 33 étapes. Chaque phase du modèle ci-dessous comporte des activités particulières comme l'explique la partie 5 du guide. Le modèle intégré a été choisi comme modèle axé sur la fonction publique que les organisations peuvent modifier en fonction de leur situation particulière.



ANNEXE B – ÉTHIQUE ET CODE DE CONDUITE DE L'ANALYSE COMPARATIVE

Éthique

Dans leurs rapports, les partenaires de l'analyse comparative mettent l'accent sur la franchise et la confiance. Les lignes directrices suivantes s'appliquent aux partenaires dans un projet d'analyse comparative.

À faire

- Établir des règles de base dès le départ.
- Consulter un conseiller juridique si la procédure de collecte de données soulève certains doutes.
- Traiter l'information obtenue d'un partenaire de l'analyse comparative comme interne et protégée.

À ne pas faire

- Demander à des organisations des données délicates ou amener le partenaire de l'analyse comparative à penser que de telles données doivent être fournies pour que le processus suive son cours.
- Dénigrer les affaires ou le fonctionnement d'une organisation devant un tiers.
- Faire de fausses représentations en affirmant que vous travaillez pour un autre employeur.
- Divulguer ou utiliser un secret commercial qui peut avoir été obtenu par des moyens inadéquats ou qui a été divulgué par une autre personne en contravention de l'obligation de préserver un secret ou de limiter son utilisation.

Lorsque le processus d'analyse comparative en est à l'échange de renseignements, on s'attend à ce que les membres de l'équipe d'analyse comparative :

- [*Traduction*] « Connaissent le *Code de conduite sur l'analyse comparative* et s'y conforment.
- Possèdent une connaissance de base de l'analyse comparative et suivent un processus d'analyse comparative.
- […] Aient déterminé ce qui doit faire l'objet de l'analyse comparative, établi les variables importantes du rendement, identifié les organisations ayant un rendement supérieur, et effectué une auto-évaluation rigoureuse. »
- Aient élaboré un questionnaire et un guide d'entrevue et les aient partagés au préalable au besoin.
- Possèdent le pouvoir de mettre l'information en commun (n° 1, p. 3, 4).

Code de conduite

Pour contribuer à une analyse comparative efficiente, efficace et qui respecte l'éthique, les participants conviennent, pour eux-mêmes et pour leur organisation, de respecter les principes suivants d'analyse comparative avec les autres organisations. Ces principes reposent sur le *Code de conduite professionnelle,* approuvé conjointement par le Conseil de l'analyse comparative de l'Institut de la planification stratégique et par la *International Benchmarking Clearinghouse* du *American Productivity & Quality Center*.

Principe de confidentialité

- Traiter les échanges d'analyse comparative comme quelque chose de confidentiel pour les personnes et les organisations en cause.
- L'information obtenue ne doit pas être communiquée à l'extérieur des organisations participantes sans autorisation préalable des participants à l'analyse comparative (n° 1, p. 2).
- Ne pas étendre les conclusions de l'étude d'analyse comparative à une autre organisation sans d'abord s'assurer que les données sont bien protégées et anonymes de manière à ce que l'identité des participants soit elle aussi protégée.
- Obtenir l'autorisation d'un particulier avant de donner son nom en réponse à une demande de contact.
- Éviter de communiquer le nom d'un contact dans une tribune ouverte sans autorisation préalable du contact.

Principe de légalité

Quand les ministères et organismes effectuent une analyse comparative avec un partenaire du secteur privé, ils doivent :

- Consulter leur conseiller juridique si la légalité d'une activité peut être remise en question.
- Éviter les discussions ou les gestes qui pourraient mener ou laisser croire à un intérêt dans des restrictions au commerce, à la fixation des prix, à la collusion dans les soumissions ou à la corruption.
- S'abstenir d'acquérir des secrets commerciaux d'autrui par quelque moyen qui pourrait être interprété comme inadéquat, y compris le manquement ou l'incitation au manquement à l'obligation de préserver le secret (n° 1, p. 1, 2).

Principe du contact

- [*Traduction*] « Respecter la culture d'entreprise des organisations partenaires et œuvrer dans le respect de procédures mutuellement convenues.
- Se servir de contacts en matière d'analyse comparative, désignés par l'organisation partenaire, si telle est la procédure qu'ils privilégient.
- Obtenir un accord mutuel avec le contact désigné en matière d'analyse comparative pour tout transfert de renseignement ou de responsabilité à l'égard des autres parties » (n° 1, p. 3).

Principe de préparation et d'achèvement

- [*Traduction*] « S'engager à faire de l'analyse comparative une procédure efficace et efficiente en étant prêt avant d'établir un premier contact en vue de l'analyse comparative.
- Tirer le plus grand profit possible du temps de votre partenaire d'analyse comparative en étant tout à fait prêt pour chaque échange.
- Aider vos partenaires d'analyse comparative à se préparer en leur fournissant un questionnaire et un ordre du jour avant les visites d'analyse comparative.
- Assurer le suivi de chaque engagement pris avec votre partenaire d'analyse comparative en temps opportun.
- Achever chaque étude d'analyse comparative à la satisfaction de tous les partenaires d'analyse comparative, tel que convenu par les parties » (n° 1, p. 3, 5).

Principe d'échange

- Être prêt à fournir à votre partenaire d'analyse comparative le même genre et le même degré d'information que celui que vous leur avez demandé.
- [*Traduction*] « Communiquer complètement dès le début de la relation afin de clarifier les attentes, d'éviter tout malentendu et d'établir l'intérêt mutuel dans l'échange relatif à l'analyse comparative. »
- Faire preuve d'honnêteté et fournir des renseignements complets (n° 1, p. 2).

Principe d'utilisation

- [*Traduction*] « Utiliser l'information obtenue au moyen de l'analyse comparative uniquement aux fins communiquées aux partenaires de cette analyse » (n° 1, p. 2).
- Convenir de la façon dont les partenaires de l'analyse comparative désirent voir l'information traitée et manipulée et respecter cette entente.

ANNEXE C – ÉTUDE DE CAS

Ministère du Logement (MDL)

Le cas suivant est conçu pour illustrer comment le modèle recommandé peut être utilisé pour effectuer un exercice d'analyse comparative. Le ministère du Logement, qui est fictif, est de taille moyenne (moins de 1 000 ÉTP) et fait fonctionner des programmes visant à promouvoir le développement du logement dans l'ensemble du pays. Le ministère exploite un certain nombre de bureaux régionaux qui couvrent les provinces maritimes, le Québec, l'Ontario, les Prairies (le Manitoba, la Saskatchewan et l'Alberta), le Pacifique (la C.-B.) et la région du Nord (qui couvre les territoires du Nord). Son administration centrale se trouve à Ottawa. Le ministère a réparti son programme en trois secteurs d'activités : la promotion de la construction domiciliaire; la recherche et le développement; et les services intégrés.

Le secteur des services intégrés vient tout juste d'achever la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion financière qui répondra aux besoins de la Stratégie d'information financière du gouvernement fédéral et facilitera l'implantation de la comptabilité d'exercice. Au cours de l'implantation, les dirigeants du ministère ont établi que certains processus et certaines règles étaient désuets et ne s'adaptaient pas facilement aux exigences d'un système contemporain de gestion financière. La direction a accordé un contrat à une grande firme comptable chargée de contribuer à l'élaboration d'un plan en vue de tirer profit le plus possible de la fonctionnalité offerte par le nouveau système de gestion financière. À la suite d'une étude préliminaire, il a été décidé de collaborer avec le groupe d'usagers des ministères qui avaient mis en place le même système de gestion financière pour :

- Déterminer où se situe le ministère par rapport à d'autres ministères semblables dans certains processus de gestion financière importants.
- Découvrir les pratiques optimales déjà utilisées dans les principaux ministères qui font partie du groupe des usagers et tirer profit de ces pratiques.

1. Planification

Identifier les domaines qui doivent faire l'objet d'une analyse comparative et établir des priorités

Par le passé, le ministère était une organisation très repliée sur elle-même et ne connaissait pas vraiment son rendement par rapport aux autres ministères et organismes. En collaborant avec un groupe d'usagers pendant l'implantation de leurs systèmes, le ministère en est venu à reconnaître qu'il devait être tourné davantage vers les autres. En réaction à cette situation, la haute direction a décidé de procéder à l'analyse comparative des processus de gestion financière. La direction croyait que toute la fonction devait faire l'objet d'une telle analyse. Une matrice des processus financiers et des indicateurs de rendement a été élaborée. De nombreuses questions ont été soulevées concernant la possibilité de procéder à l'analyse comparative de tous les processus d'un coup, la disponibilité des partenaires et leur volonté de participer. Après avoir tenu des discussions et consultations avec des experts et des organisations ayant expérimenté l'analyse comparative, on a décidé de limiter l'exercice aux fonctions et paramètres clés (voir le tableau ci-dessous).

Tableau 2 – Paramètres des fonctions de gestion financière

PARAMÈTRES SOUVENT UTILISÉS POUR LES FONCTIONS DE GESTION FINANCIÈRE		
Planification et analyse financières	**Comptes fournisseurs**	**Comptes clients**
✓Cycle de base pour réaliser la planification stratégique ✓Cycle de base pour préparer les estimations budgétaires annuelles ✓Cycle de base pour préparer des prévisions financières ✓Proportion du temps consacré à la révision/à l'ajustement des prévisions financières ✓Durée du cycle prévisionnel ✓Nombre de cycles prévisionnels annuels ✓Proportion du temps consacré à la collecte et au traitement de données ✓Proportion du temps consacré aux examens et présentations ✓Commentaires du client ✓Coût total des rapports de gestion/par tranche de 1 000 $ de budget ✓Cycle de base pour que les cadres supérieurs obtiennent des rapports ✓Proportion du temps consacré à préparer la MJANR et le budget principal des dépenses	✓Nombre de factures traitées ✓Nombre d'erreurs ✓Coût par facture traitée ✓Coût de la main-d'œuvre par facture traitée ✓Nombre de factures traitées par ÉTP ✓Proportion des transactions exemptes d'erreur ✓Cycle de base pour effectuer les paiements ✓Proportion des factures acquittées à temps ✓Proportion des paiements exempts d'erreur la première fois	✓Proportion des factures exemptes d'erreurs ✓Coût moyen en personnel par article facturé/perçu ✓Roulement des comptes clients ✓Proportion des factures payées à temps ✓Nombre de remises traitées par ÉTP ✓Coût total des comptes clients/recettes de 1 000 $ ✓Proportion du temps consacré au règlement de demandes ✓Classement chronologique des débiteurs
Déplacements	**Systèmes financiers**	**Traitement de la paie (art. 33 de la LGFP)**
✓Cycle de base moyen pour approuver et rembourser les réclamations ✓Coût total par rapport de frais traité ✓Coût de main-d'œuvre par rapport de frais traité ✓Nombre de rapports de frais traité par ÉTP	✓Délai d'exécution du projet ✓Temps d'arrêt du système ✓Coût total en proportion du budget total de la fonction des finances ✓Coût total du système financier/par tranche de 1 000 $ de budget ministériel	✓Coût total en proportion de la liste de paie (pourcentage de la paie totale) ✓Cycle de base pour l'approbation ✓Cycle de base de traitement des ajustements ✓Pourcentage des employés qui utilisent le dépôt direct

Note : L'étendue de cette étude de cas est ambitieuse. En réalité, initialement, une analyse comparative porterait sur une ou deux fonctions de gestion financière clés. Cependant, à des fins d'illustration, il est utile d'examiner une analyse comparative plus vaste.

Identifier les clients à l'interne, leurs besoins et les extrants désirés

On a constitué un comité préliminaire d'analyse comparative. Il comprenait le directeur des services financiers, les trois gestionnaires des fonctions financières (Opérations comptables, Politique et systèmes, Planification et analyse), le directeur de la vérification et de l'évaluation, et un directeur d'une des directions opérationnelles du ministère pour représenter le point de vue du client.

Ils ont tenu un certain nombre de séances de groupe de réflexion et des entrevues individuelles avec des cadres supérieurs et intermédiaires pour déterminer qui étaient les clients de l'exercice d'analyse comparative et quels devraient être les objectifs et les résultats souhaités.

Tableau 3 – Clients, objectifs et résultats de l'analyse comparative

Clients de l'analyse comparative	**Objectifs**	**Résultats souhaités**
Membres du Comité de direction du ministère	Déterminer où se situe le ministère par rapport à d'autres ministères semblables	Élaborer et mettre en œuvre un plan d'amélioration des fonctions financières étudiées
Directeur des services financiers	Découvrir les pratiques optimales déjà en usage dans les principaux ministères du groupe des usagers et en tirer profit	Découvrir les pratiques optimales et des façons de les mettre en œuvre au MDL
Gestionnaires des fonctions financières	Ajout d'un nouvel objectif : *Établir des normes de service pour les fonctions financières et les communiquer aux gestionnaires et aux employés du ministère*	Promouvoir une culture d'amélioration continue dans les secteurs de la gestion financière

Simultanément, les membres du comité d'analyse comparative ont procédé à une étude de la documentation et à une consultation informelle de leurs contacts dans des associations du secteur privé (Fédération canadienne de l'habitation, Entrepreneurs en bâtiment indépendants du Canada, La Société des comptables en management du Canada, etc.) pour bien comprendre le processus d'analyse comparative et l'usage qui pourrait être fait des données d'analyse comparative.

Une stratégie d'analyse comparative, qui comprend un énoncé de mission, a été présentée au Comité de direction du ministère pour approbation. En plus d'approuver la stratégie et l'énoncé de mission, les membres du Comité de direction ont décidé de nommer un Comité d'orientation pour le projet d'analyse comparative. Ce comité d'orientation était formé du

S.-M.A., Services intégrés, qui s'est porté volontaire pour défendre la cause de l'analyse comparative au ministère, du S.-M.A., Recherche et développement, et d'un directeur général régional. Le comité d'orientation ferait des examens périodiques des progrès réalisés et tiendrait le comité de direction au courant tout au long de l'étude.

Former l'équipe d'analyse comparative

Le comité préliminaire d'analyse comparative mentionné précédemment est devenu le Groupe de travail ministériel chargé de l'analyse comparative avec l'ajout d'un autre gestionnaire principal de l'une des régions.

Sa première tâche consistait à élaborer un plan de travail exhaustif comprenant les objectifs du projet, les ressources nécessaires (le personnel et le budget d'exploitation en dollars), la durée du projet (calendrier), les rôles et les responsabilités, les indicateurs de rendement à utiliser, une liste des partenaires possibles pour effectuer l'analyse comparative et la méthode de collecte de données.

Gérer le changement

Après avoir dressé un plan de travail exhaustif, l'équipe a également formulé une stratégie de gestion du changement. L'équipe était consciente du fait que si elle n'avait pas l'engagement et le soutien des employés des Services intégrés et des employés régionaux en finances, cela risquait de compromettre le succès de l'initiative d'analyse comparative. L'équipe a travaillé en étroite collaboration avec des employés de la Direction des ressources humaines pour définir les questions liées aux changements et a formulé une stratégie de communication pour tenir les employés à l'administration centrale et dans les régions au courant de la mise en œuvre du projet et des progrès réalisés dans ce contexte et pour obtenir leur engagement.

Examiner et décrire les processus

Ensuite l'équipe a examiné et décrit les processus de la gestion financière inclus dans cette étude. Pour ce faire, l'équipe a examiné les politiques et les procédures pertinentes, a interviewé le personnel impliqué dans ces processus et a créé des diagrammes généraux et aussi plus détaillés pour tous les processus.

Définir les mesures de l'analyse comparative

L'une des grandes préoccupations rattachées à l'étude résidait dans la nécessité de prévoir une voie relativement simple et pratique pour les professionnels des finances chargés d'obtenir des données comparatives à partir desquelles on fait l'analyse. L'objectif principal consistait à élaborer une approche pratique d'évaluation du rendement relatif des processus de gestion financière dans certains ministères et organismes ayant des caractéristiques semblables (le nombre d'ÉTP dans le ministère, l'ampleur des programmes, la dispersion géographique, la taille des budgets, etc.) par rapport au rendement du ministère du Logement.

Un ensemble de mesures préliminaires a été élaboré et validé à l'administration centrale et dans deux des six régions (voir le Tableau 2 ci-dessus). Alors qu'à première vue, les mesures ayant trait aux budgets ou aux ÉTP semblent relativement simples, l'équipe chargée de l'analyse comparative a dû prendre en compte un certain nombre de facteurs pour assurer la comparabilité des données. Par exemple :

- Le tableau 2 renferme un certain nombre de paramètres comme le coût total en proportion du budget total de la fonction des finances, le coût total des rapports de gestion/par tranche de 1 000 $ de budget, etc. Lorsqu'on a cherché à définir le montant budgétaire, on a déterminé s'il y avait lieu d'inclure des éléments comme les dépenses en capital secondaires, les dépenses d'immobilisations majeures et les subventions et les contributions et quelles en seraient les conséquences du point de vue de la comparabilité. Par exemple, en ce qui concerne les subventions et contributions, celles-ci peuvent causer beaucoup de travail dans certaines organisations, tandis que dans d'autres, elles peuvent simplement « traverser » le budget à titre d'importants paiements de transfert et n'avoir aucun impact significatif sur les volumes de travail. Dans cette deuxième situation, l'inclusion des subventions et contributions aurait tendance à gonfler le budget de l'organisation et à donner l'impression que le rendement de celle-ci est meilleur qu'il ne l'est réellement, comparé à celui d'autres organisations.

- Le tableau 2 inclut aussi des données relatives aux ÉTP comme le nombre de factures et de rapports de frais traités par ÉTP, etc. Au moment de l'application de ces paramètres, on a examiné la manière dont les ÉTP devraient être définis et quels types d'ÉTP devraient être inclus. Il s'agit d'une question importante pour le ministère du Logement où, étant donné la nature décentralisée de l'organisation, certaines fonctions financières étaient accomplies par des gestionnaires hiérarchiques et employés en dehors du groupe des finances. Ainsi, l'équipe d'analyse comparative a dû définir et examiner les tâches financières accomplies par des ÉTP dans les groupes non financiers pour assurer l'inclusion de paramètres utiles.

Un questionnaire a été conçu et piloté avec l'aide d'une société d'experts-conseils possédant des compétences en analyse comparative. Dans l'ensemble, le questionnaire a été distribué à un échantillon de 15 bureaux d'exploitation à l'administration centrale et dans six régions. Trois éléments principaux ont été intégrés au questionnaire. Premièrement, des questions concernant le niveau de responsabilités du répondant et le profil « commercial » de ses opérations. Deuxièmement, des questions sur le niveau de ressources (ÉTP) utilisées pour appuyer les fonctions des finances et leurs processus connexes. Cette approche présumait que le coût en personnel constitue le principal facteur de coût dans les fonctions des finances. Troisièmement, le bureau appliquait-il des mesures formelles ou informelles (y compris un ensemble de mesures élaborées précédemment) du rendement dans chacun des domaines couverts par l'étude et, dans l'affirmative, quelle était la nature de ces mesures? Il s'agissait du précurseur du sondage principal et les résultats ont été utilisés pour élaborer le questionnaire principal.

Choisir des partenaires d'analyse comparative

La recherche de partenaires d'analyse comparative a débuté auprès des membres du groupe des usagers du système financier qui a été formé par le MDL. Parmi les 15 usagers, neuf se sont dits intéressés à participer à l'étude. Des entrevues ont été effectuées avec l'agent principal des finances à temps plein de chaque ministère intéressé. Il s'agissait d'une démarche importante, car elle permettait d'identifier certains des obstacles à ce projet d'exercice d'analyse comparative. Les entrevues ont également identifié certains paramètres de rendement habituellement utilisés par ces ministères pour gérer leurs fonctions des finances. On s'est servi de ces renseignements pour faire fond sur les informations fournies grâce au questionnaire que l'on a déjà fait remplir au ministère du Logement. En outre, ces renseignements ont été intégrés dans un questionnaire exhaustif.

Les parties intéressées ont confirmé leur désir de participer à l'exercice d'analyse comparative. Pour ce premier exercice, il a été décidé de restreindre le nombre de membres de ce partenariat d'analyse comparative à 10 ministères. Les comparaisons avec des organisations de l'extérieur (autres gouvernements, entreprises privées, etc.) ne feraient pas partie de cette étude. L'objectif consistait à acquérir une certaine expérience et à bénéficier d'un éclairage quant à l'utilisation de l'analyse comparative avant d'élargir la portée de l'étude.

Les partenaires ont convenu de regrouper leurs fonds et de retenir les services d'une société d'experts-conseils qui serait chargée de les aider et de les conseiller dans la collecte de données et dans l'analyse des données et la préparation d'un rapport d'étude.

Établir un code d'éthique

Un comité de travail interministériel qui comprenait des représentants de chaque ministère participant à l'exercice d'analyse comparative a été créé pour formuler un code d'éthique pour cet exercice. Après de longs pourparlers, le comité a rédigé un code d'éthique qui par la suite, a été approuvé par chaque ministère.

Établir les méthodes de collecte de données

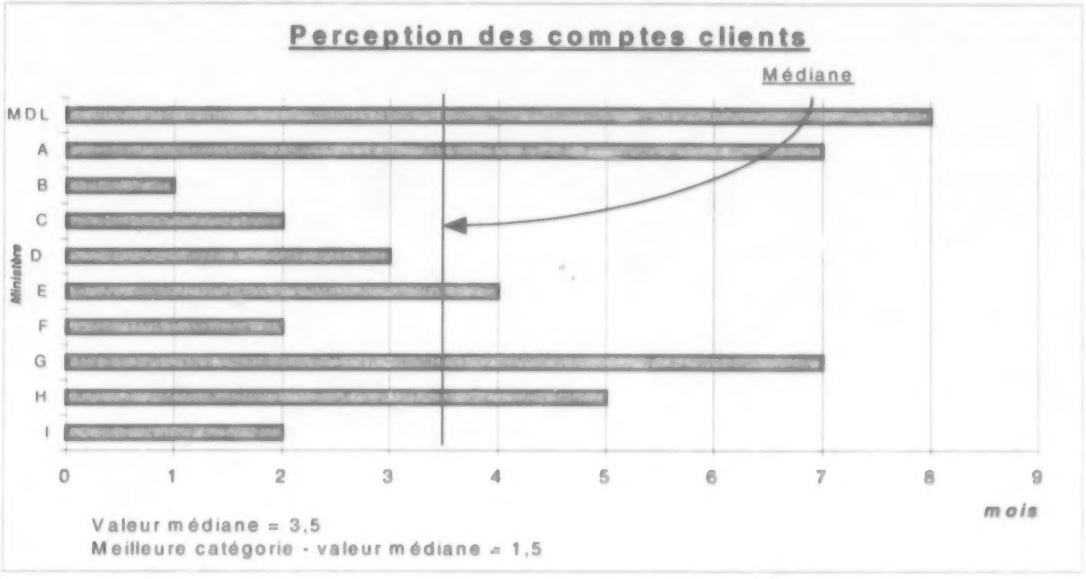
Avec l'aide de la société d'experts-conseils, le questionnaire détaillé a été achevé et une liste de distribution a été élaborée. L'équipe d'analyse comparative a également planifié la visite de certains répondants une fois que les résultats du questionnaire ont été compilés. L'objectif des visites du site consisterait à confirmer certains des renseignements découverts grâce au questionnaire et à documenter les pratiques optimales de ceux qui offrent le meilleur rendement.

2. Collecte de données

Le questionnaire complet couvrait les données quantitatives et qualitatives (qui reposent sur les entrevues) et le profil de coût applicable à chaque paramètre. Les résultats de chaque site ont été rapportés en termes absolus et en pourcentages et comportaient une foule de comparaisons, comme :

- la valeur médiane au ministère;
- les valeurs médianes dans tous les ministères;
- la valeur médiane des ministères de la meilleure catégorie (définie comme celle qui se trouve au-dessus du 80^{e} centile) (n° 2, chap. 3, p. 2).

Graphique 1 – Exemple de comparaisons rapportées sous forme de graphique



La collecte de données a été effectuée sur une période de deux mois qui s'est échelonnée de la mi-mai à la mi-juillet pour minimiser les dérangements dans les opérations. Il a également été décidé de se servir de l'exercice que l'on vient d'achever pour limiter la quantité de renseignements à examiner et pour établir une base qui s'applique à tous les partenaires. Le questionnaire a été envoyé à plus de 100 bureaux de toutes tailles et de tous les ministères participants. Le taux de réponse s'est établi à 72 p. 100, ce qui était excellent et représentait un échantillon suffisant pour fournir des résultats valides. La prochaine étape de l'étude était l'analyse des données du questionnaire fournies par les répondants. Les réponses représentaient une base de données de référence précieuse servant à établir des données repères pour les activités étudiées et ont fait ressortir certaines pratiques optimales qu'il conviendrait d'étudier davantage.

3. Analyse et intégration

La première étape de l'analyse des données que renferme le questionnaire consistait à évaluer la proportion de temps consacré par le personnel à divers niveaux d'activités principales et de processus principaux. Les tableaux suivants résument l'information.

Tableau 4 – Nombre moyen de membres du personnel

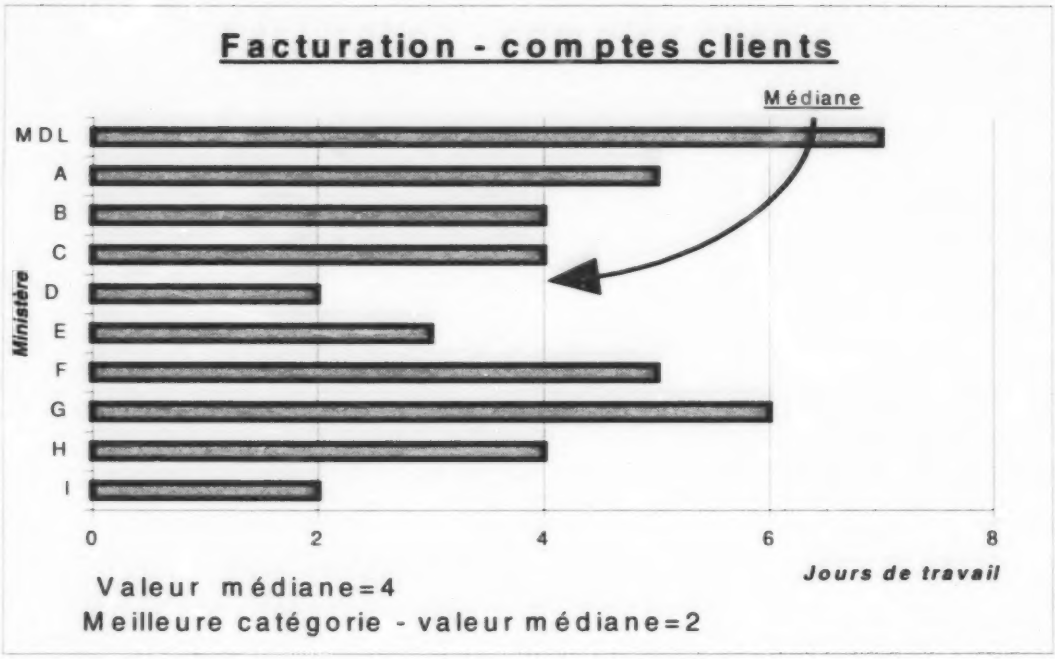
	Agents financiers	Personnel de bureau
Bureaux régionaux de taille moyenne	4	10
Bureaux régionaux plus grands et bureaux de l'administration centrale	17	47

Tableau 5 – Proportion de temps (en %) consacrée en moyenne aux principaux processus

	Agents financiers %	Personnel de bureau %
Comptabilité (comptes fournisseurs, comptes clients, déplacements)	50	80
Rapports financiers	8	18
Politique et systèmes	30	0
Traitement de la paie	10	0
Divers	2	2

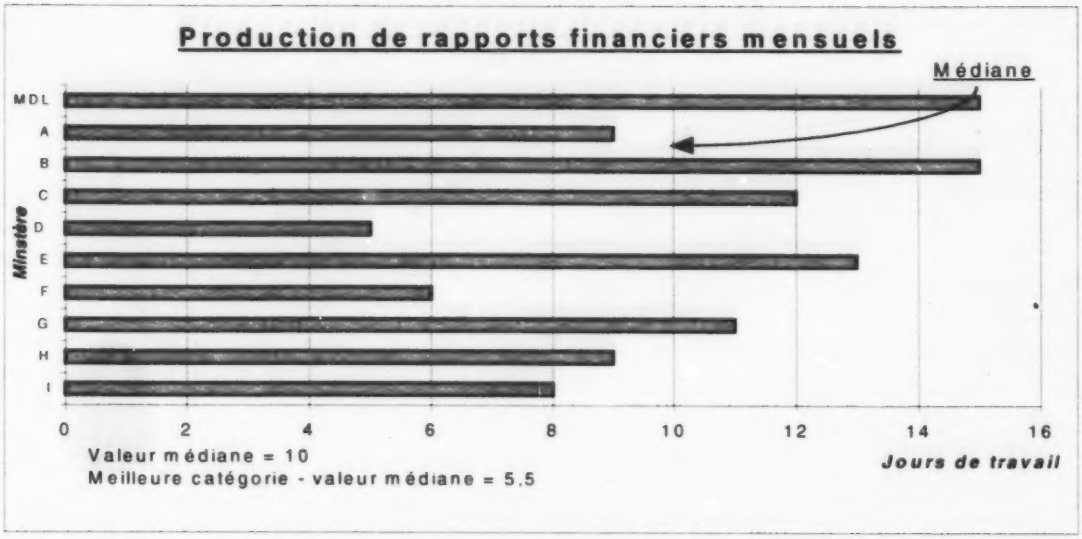
L'analyse des données qui précèdent fournissait des données repères de rendement pour chaque ministère relativement à la proportion de temps consacré par le personnel à chaque activité principale. L'étude touchait également un autre niveau de détails (voir les graphiques qui suivent) pour identifier les organisations les plus efficaces et les pratiques optimales (n° 2, chap. 3, p. 5).

Graphique 2 – Facturation des comptes clients



[*Traduction*] « Le produit le plus précieux était probablement le "Rapport sur les pratiques optimales" qui exposait en détails, pour chaque activité, les processus et procédures utilisés par les ministères qui se trouvaient dans le 80^{e} centile et se définissaient comme les meilleurs de la catégorie. » Le rapport indiquait à quels niveaux le ministère du Logement pourrait apporter des améliorations. « L'une des lacunes les plus frappantes était la lenteur du ministère du point de vue de la production de données de gestion. » La mesure du MDL était de 15 jours ouvrables pour produire un rapport mensuel, alors que le rapport du meilleur de la catégorie était produit en cinq à six jours (n° 2, chap. 3, p. 2).

Graphique 3 – Production de rapports financiers mensuels



En conséquence, le MDL a entrepris une étude et une restructuration majeures des procédures et de l'attribution des ressources et il a l'intention d'atteindre au moins le 70^{e} centile au cours de la prochaine année.

4. Mise en œuvre et exécution

En s'appuyant sur le rapport concernant l'étude et sur le Rapport sur les pratiques optimales, l'équipe a identifié d'autres auditoires pour les résultats de l'étude. Bien que les membres de la haute direction demeuraient les principaux clients, les gestionnaires de division des directions d'exploitation ont également été informés des conclusions. Les gestionnaires des fonctions financières ont été informés des conclusions et des recommandations tout au long de la phase d'analyse.

La méthode de communication était quelque peu fonction de l'auditoire.

- Une note de service renfermant les conclusions et les recommandations a d'abord été distribuée au Comité de direction du ministère. Il y a ensuite eu une présentation formelle.
- Une fois les résultats de l'étude acceptés par la haute direction, ils ont été communiqués aux gestionnaires de direction et de division pour que toutes les parties comprennent le rôle qu'elles doivent jouer dans la mise en œuvre du plan.
- Les résultats ont également été communiqués à tous les employés du secteur des services financiers dans un bulletin.

Les recommandations constituaient le fondement de la préparation d'un plan d'action détaillé. Les objectifs d'amélioration étaient intégrés au plan d'activités du ministère. La personne chargée de défendre l'analyse comparative a conservé ce rôle pendant la phase de

mise en œuvre. Elle a surveillé les progrès réalisés par rapport aux jalons posés sur une base périodique. Lorsque le plan n'était pas respecté, elle identifiait les causes et recommandait des mesures correctrices ou la modification du plan au comité d'orientation. En outre, elle remettait sur une base périodique au Comité de direction du ministère des rapports d'étape. En adaptant les pratiques optimales, l'équipe de mise en œuvre a pu apporter rapidement des améliorations.

5. Nouvel étalonnage

En s'inspirant de la réussite de cette initiative, le Comité de direction du ministère a décidé d'intégrer l'analyse comparative à son programme d'amélioration continue des processus. On a demandé au groupe de travail d'élaborer un plan d'examen et de nouvel étalonnage des données repères à être exécuté dans trois ans. Outre les 10 partenaires ayant participé à l'exercice précédent, il a été décidé d'aborder les six autres membres du groupe du système financier pour les persuader de participer à la prochaine ronde du sondage. De plus, tout autre ministère qui pourrait se joindre au groupe dans l'intervalle serait invité à participer. Pour obtenir divers points de vue, il a également été décidé d'inciter quelques plus gros ministères à participer à la prochaine étude.

ANNEXE D – SITES INTERNET*

PAYS	ACTIVITÉ	SITE DE L'ORGANISATION	SITE
Canada	Comptabilité	La Société des comptables en management du Canada (SCMC)	http://www.cma-canada.org
Canada	Rens. généraux	Industrie Canada	http://strategis.ic.gc.ca/sc_mangb/strategy/frndoc/fwelcome.html
Canada	Service de qualité	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/opepubs/TB_O/siglist_f.html
États-Unis	Expert-conseil	Hackett Benchmarking & Research	http://www.answerthink.com/hackett/
États-Unis	Rens. généraux	The Benchmarking Network	http://www.well.com/user/benchmar/tbnhome.html
États-Unis	Analyse comparative des systèmes	NCGIA Core Curriculum	http://www.gisca.adelaide.edu.au/kea/gisrs/gisrsrc/courses/gis/ncgia/u63.html
Monde	Rens. généraux	PricewaterhouseCoopers	http://www.pwcglobal.com/ Recherche par mot clé « Benchmarking »
OCDE	Rens. généraux	The International Benchmarking Network	http://www.oecd.org/puma/mgmtres/pac/benchmarking/index.htm

* Tous les sites à l'extérieur du Canada sont en anglais. Les sites canadiens sont en français ou les documents dans les sites sont disponibles en français.

ANNEXE E – BIBLIOGRAPHIE

1. AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER. *Code de conduite en matière d'analyse comparative*. Houston (Texas), American Productivity & Quality Center.

   <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/bs00025f.html>

2. BARRAR, Peter, Douglas WOOD and Julian JONES. *Benchmarking the Financial Function*. Rédigé pour le compte du « Board for Chartered Accountants in Business ».The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1997.

3. CAMP, Robert C. « L'analyse comparative des meilleures méthodes ». *CMA magazine* (juillet-août 1998), p. 8-12.

4. CZARNECKI, Mark T. *Managing by Measuring: how to improve your organization's performance through effective benchmarking*. New York, Amacom, 1998.

5. MOHAN, Kharbanda. *Instruments et techniques pour la réalisation d'analyses comparatives efficaces. Guide de comptabilité en management, n° 35*. Hamilton, La Société des comptables en management du Canada, 1995.

   <http://www.cma-canada.org/>

6. MOHAN, Kharbanda. *Instruments et techniques pour la réalisation d'analyses comparatives efficaces. Guide de comptabilité en management, n° 35*. Résumé rédigé pour le compte d'Industrie Canada par Whebco International. Hamilton, La Société des comptables en management du Canada, 1995.

   <http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/bs00095f.html>

7. PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Le point sur l'analyse comparative en gestion financière dans l'administration publique fédérale*. Rédigé pour le compte du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ottawa, 1999.

8. PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Analyse comparative en gestion financière – pratiques exemplaires*. Rédigé pour le compte du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ottawa, 1999.

9. PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Examen des règlements, politiques et guides de gestion financière du Secrétariat du Conseil du Trésor dans le contexte de l'analyse comparative en matière de gestion financière*. Rédigé pour le compte du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ottawa, 1999.

10. LA SOCIÉTÉ DES COMPTABLES EN MANAGEMENT DU CANADA. *Benchmarking: a survey of Canadian practice*. Hamilton, La Société des comptables en management du Canada, 1994.

    <http://www.cma-canada.org/>

11. LA SOCIÉTÉ DES COMPTABLES EN MANAGEMENT DU CANADA. *Mise en application de l'analyse comparative. Guide de comptabilité en management, n° 16.* Hamilton, La Société des comptables en management du Canada, 1993.

<http://www.cma-canada.org/>

12. LA SOCIÉTÉ DES COMPTABLES EN MANAGEMENT DU CANADA. *Mise en application de l'analyse comparative. Guide de comptabilité en management, n° 16.* Résumé rédigé pour le compte d'Industrie Canada par Whebco International. Hamilton, La Société des comptables en management du Canada, 1993.

<http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/bs00096f.html>

13. TROSA, Sylvie et Suzanne WILLIAMS. *Measuring Up: A Primer for Benchmarking in the Australian Public Service.* Australian Department of Finance and Administration, 1999.

<http://www.dofa.gov.au/pubs/pig/benchmk/benchm%5Fc.htm>

14. WHEATLEY, Malcom. « Follow the Leader ». *CIO Magazine* (1er juillet 1998).

<http://www.cio.com/archive/070198_bench_content.html>